

# TUOTTAVUUTTA JA LAATUA PÄIVÄHOITON

Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia  
palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden  
ohjausmallin vaikutuksista päivähoiton laatuun

Eemil Myllylä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012

Sosiaalilalan koulutusohjelma  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) MYLLYLÄ, Eemil	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.11.2012
	Sivumäärä 72+11	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TUOTTAVUUTTA JA LAATUA PÄIVÄHOITOON – ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA PALVELUTUOTEPERUSTEISEN TOIMINNAN JA TALOUDEN OHJAUSMALLIN VAIKUTUKSISTA PÄIVÄHOIDON LAATUUN		
Koulutusohjelma  Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HINTIKKA, Timo		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kunnallisiin palveluihin kohdistuu kasvavat odotukset niin tuottavuuden ja tehokkuuden kuin palveluiden laadunkin näkökulmasta. Palvelutuoteperusteisella toiminnan ja talouden ohjausmallilla on pyritty tuomaan tähän haasteeseen uusia ratkaisuja. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää Jyväskylän päivähoiton työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoiton laatuun. Tutkimukseni kohderyhmänä toimi viisi päivähoitoyksikköä, jotka ovat olleet palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin pilotoinnissa mukana vuodesta 2009.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena sekä kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Yhteensä viiden päivähoitoyksikön esimiehet haastateltiin. Haastatteluiden teemoiksi nousivat taustatietojen lisäksi johtaminen, talous, palkitseminen, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu ja järjestäminen, henkilöstö, yhteisöllisyys ja vanhempien tyytyväisyys ja osallisuus hoitoon. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston keräämiseen käytin Digium Enterprise – ohjelmistoa. Päivähoitoyksiköiden työntekijöille suunnattu sähköinen kyselylomake sisälsi suljettuja monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 44 työntekijää. Tutkimusaineisto kerättiin syys- ja lokakuun 2012 aikana.</p> <p>Työntekijöiden ja esimiesten kokemusten mukaan palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli on kehittänyt yhteisöllistä työtettä, parantanut työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon sekä parantanut lasten ja vanhempien osallisuutta palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. PATU – ohjausmalli on tehostanut yksiköiden taloudensuunnittelua ja – seuranta sekä tuonut päätöksenteon lähemmäksi työntekijöitä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Varhaiskasvatus, päivähoito, laadunhallinta, johtaminen, tuottavuus, talous,		
Muut tiedot		



Author(s) MYLLYLÄ, Eemil	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 09.11.2012
	Pages 72+11	Language Finnish
		Permission for web publication( X )
Title PRODUCTIVITY AND QUALITY TO DAY CARE – MANAGER'S AND EMPLOYEES' EXPERIENCES OF THE IMPACT OF THE SERVICE-PRODUCT-BASED OPERATIONAL AND ECONOMIC CONTROL MODEL ON DAY CARE QUALITY		
Degree Programme Degree Programme in Social Care		
Tutor(s) HINTIKKA, Timo		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Public services are under ever-increasing expectations from both the productivity and quality points of view. A service-product-based operational and economic control model is intended to provide new solutions to this challenge. The aim of the study was to determine Jyväskylä's day care employees' and managers' perceptions about the impact of the service-product-based operational and economic control models on day care quality. The target group of the study consisted of the employees and managers of five day care units which had been participating in the control model's piloting process since 2009.</p> <p>The study was carried out as a qualitative as well as a quantitative study. The method of data collection for the qualitative part was a theme interview. A total of five day-care unit managers were interviewed. In addition to the basic background information, the answers were categorized under seven different main themes. These themes were management, finance, bonus systems, the planning and organization of care and education, personnel, joint responsibility and parents' satisfaction with and participation in the services.</p> <p>A survey was used for the collection of the quantitative data. It was conducted by using the Digium Enterprise software. A questionnaire, which was sent to the employees of the day care units, contained multiple-choice questions and a few open questions. 44 respondents returned the questionnaire. The research material was collected during September and October of 2012.</p> <p>According to the employees' and managers' experiences, the service-product-based operational and economic control model has improved joint responsibility in the work community, employees' opportunities to take part in decision-making and improved the children's and parents' involvement in planning and improving daycare services. The control model has also enhanced financial planning and monitoring and brought financial decision-making closer to the employees.</p>		
Keywords early childhood education, day care, quality management, management, productivity, finance		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	KUNNALLISEN PÄIVÄHOIDON HAASTEET .....	3
2	VARHAISKASVATUS JA PÄIVÄHOITO .....	5
3	LAATU PÄIVÄHOIDON KONTEKSTISSA.....	7
3.1	Laatututkimuksen vaiheet.....	7
3.2	Laadun objektiivinen paradigma .....	8
3.3	Laadun subjektiivinen ja intersubjektiivinen paradigma .....	8
3.4	Laadunhallinta päivähoitossa .....	9
3.4.1	Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen laatutavoitteet EU:ssa .....	10
3.4.2	Valtakunnallinen päivähoiton laadunhallinta .....	11
4	LAADUKAS PÄIVÄHOITO .....	15
4.1	Palvelutaso .....	16
4.2	Puitetekijät .....	17
4.3	Välillisesti ohjaavat tekijät.....	18
4.4	Prosessitekijät.....	21
4.5	Vaikuttavuustekijät.....	22
5	SUORITEPERUSTEISUUS KUNTA-ALALLA .....	22
5.1	Tuotteistaminen .....	24
5.2	Tuottavuuden parantaminen .....	25
5.3	Palkitseminen .....	26
5.4	Tulospalkkaus .....	27
5.5	Määrälliset ja laadulliset tavoitteet .....	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	29
6.1	Monistrateginen tutkimus.....	29
6.2	Tutkimustehtävä ja kohderyhmä.....	30
6.3	Tutkimusmenetelmät.....	31
6.3.1	Haastattelu .....	32
6.3.2	Kysely.....	34
6.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	39
6.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	42
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	45

7.1	Johtajien näkemykset ohjausmallin vaikutuksista.....	45
7.1.1	Johtajuus.....	45
7.1.2	Talouden johtaminen .....	46
7.1.3	Palkitseminen .....	49
7.1.4	Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu ja järjestäminen .....	51
7.1.5	Henkilöstö.....	53
7.1.6	Yhteisöllisyys.....	54
7.1.7	Vanhempien tyytyväisyys ja osallisuus hoitoon.....	55
7.2	Ohjausmallin vaikutukset työntekijöiden näkökulmasta .....	56
7.2.1	Henkilöstö.....	56
7.2.2	Talous .....	59
7.2.3	Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus .....	61
7.2.4	Kasvatuskumppanuus.....	63
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	64
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET .....	74
	Liite 1. Kyselyn esipuhe. ....	74
	Liite 2. Kyselylomake .....	75
	Liite 3. Haastattelurunko .....	80
	Liite 4. Tutkimuslupahakemus .....	82

## KUVIOT

KUVIO 1. Arviointi ja kehittäminen Jyväskylän varhaiskasvatuksen laadunhallinnassa.

KUVIO 2. Päivähoidon laadunarviointimalli.

KUVIO 3. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yksikön päätöksentekoon.

KUVIO 4. Henkilöstön riittävyys lain näkökulmasta.

KUVIO 5. Talousasioiden korostuminen perustehtävään nähden.

KUVIO 6. Palkitseminen päivähoidon laadun näkökulmasta.

KUVIO 7. Lasten osallisuuden parantuminen.

KUVIO 8. Vanhempien osallisuus yksikön toiminnassa.

# 1 KUNNALLISEN PÄIVÄHOIDON HAASTEET

Päivähoidon rooli suomalaisessa yhteiskunnassa erityisesti tulevaisuuden tekijänä on aina ollut merkittävä (Tuosa 2011, 6). Suomalainen päivähoito on kokenut monia eri kasvatusteorian vaiheita aina fröbeliläisestä lastentarhaopista 1970 – luvun tuokiokeskeisyyden kautta 1990 - luvun lapsilähtöiseen kasvatusteoriaan (Kinos 2002, 5). Suomessa lasten ja perheiden päivähoitopalveluiden järjestämisvastuu kuuluu kunnille niin kuin kuuluu muidenkin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä suuren osan opetustoiminnan järjestämisvastuu. (Tuosa 2011, 6.) Kuntien taloustilanteen kiristyessä haaste on ilmeinen: miten voidaan taata kuntalaisille julkiset palvelut mahdollisimman tuottavasti ja laadukkaasti?

Opinnäytetyöni aiheessa yhdistyy sekä päivähoito ja varhaiskasvatus että hallinnolliset teemat, kuten talouden suunnittelu sekä johtajuus. Kunnallisiin palveluihin kohdistetaan jatkuvasti kasvavia odotuksia niin taloudellisen tilanteen kuin yhteiskunnallisten muutosten suhteen. Palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallilla pyritään vastaamaan tähän haasteeseen.

Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä Jyväskylän päivähoidossa siirrytään palvelutuoteperusteiseen talouden ja toiminnan ohjausmalliin kaikkien yksiköiden osalta vuonna 2013. Tämän lisäksi tutkimuksen tärkeyttä ja arvoa lisää se, että se on melko vähän tutkittu. Pilottivaiheen onnistumista on tutkittu Pro Gradu – tutkielman laajuisesti Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Tutkielmassa on perehdytty suoritusterusteisen budjetoinnin käyttöönoton syihin, toteutukseen sekä sen taloudellisiin vaikutuksiin. (Hakanen 2011, 1.) Keskeisenä näkökulmana tutkielmalle on ollut myös suoritusterusteisuuden vaikutusten kartoittaminen työhyvinvointiin. Ohjausmallin vaikutuksista muita kuin taloudellisia ei ole tutkittu edes ulkomailla, mikä lisää opinnäytteeni kysyntää.

**Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa selkeitä tuloksia siitä, mihin päivähoiton laadun osa-alueisiin palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla on ollut työntekijöiden mielestä vaikutuksia ja ovatko ne olleet pääasiassa positiivisia vai negatiivisia.** Tähän kysymykseen vastaamalla toivon lisääväni olemassa olevaa tietoa palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista,

mikä voi olla hyödyksi pohdittaessa muiden palveluiden siirtymistä ko. malliin. **Opinnäytetyöni tavoitteena on myös selvittää ja tuoda uusia näkökulmia siihen, mikä on tuottavuuden ja laadun välinen yhteys suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa.** Halusin tehdä tutkimukseni työntekijöiden näkökulmasta siksi, koska näen heidän kokemusten esilletulon erittäin tärkeänä mallin kehittämisen kannalta. Lisäksi vanhempien ja lasten kokemuksia on tutkittu Jyväskylän pilottiyksiköiden osalta useiden asiakastytytyväisyyskyselyiden avulla.

Opinnäytetyöni kohderyhmä koostui viiden eri päivähoitoyksikön eli toimintayksikön työntekijöistä sekä näiden yksiköiden johtajista. Nämä yksiköt ovat kuuluneet Jyväskylän suoriteperusteinen budjetointi – nimiseen kehittämishankkeen pilotointi vaiheeseen. Tutkimusmenetelminä aineiston keräämisessä käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolla pyrin tuomaan johtajien subjektiivisia kokemuksia esille. Haastatteluiden lisäksi käytän tutkimuksessani kyselylomaketta, jonka avulla pyrin selvittämään kasvatushenkilöstön kokemuksia mallin vaikutuksista päivähoidon laatuun. Haastattelut ja kysely toteutettiin syksyn 2012 aikana.

## 2 VARHAISKASVATUS JA PÄIVÄHOITO

Pienten lasten kasvatustajärjestelmän kehittyminen suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut sen synnystä asti monien eri tahojen keskustelun kohteena. Päivähoidon tarpeen syntyminen syynä pidetään naisten yhteiskunnallisen aseman ja paikan muutosta: naiset hakeutuivat työelämään kodin ulkopuolelle, jolloin tarve lasten päivähoidolle kasvoi merkittävästi. Tästä näkökulmasta katsottuna päivähoidon voidaan ajatella syntyneen vanhempien eli aikuisten tarpeista toisin kuin monissa Euroopan maissa päivähoidotajärjestelmän olemassa olo on syntynyt lähinnä lapsen tarpeista. (Pihlaja 2004, 15.)

”Varhaiskasvatus on pienten lasten elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11).” Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuksista muodostuva varhaiskasvatus on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa ja vuorovaikutusta. Yhteiskunnan valvoman, järjestämän ja tukeman varhaiskasvatuksen tärkeänä lähtökohtana nähdään lapselle ominaiset tavat toimia, kuten esimerkiksi lapsen omaehtoinen leikki. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.)

Varhaiskasvatuksen arvopohjan perustana ovat varhaiskasvatusta kansallisesti ja kansainvälisesti säätelevät lait, asetukset, säädökset ja sopimukset. YK:n lapsen oikeuksia koskevasta yleissopimuksesta tärkeimpänä suomalaisen varhaiskasvatusta ohjaavana arvona pidetään lapsen ihmisarvoa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 12.) Lapsen ihmisarvon keskeiset periaatteet ovat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005, 12) mukaan:

- syrjintäkielto ja lasten tasa-arvoisen kohtelun vaatimus
- lapsen etu
- lapsen oikeus elämään ja täysipainoiseen kehittymiseen
- lapsen mielipiteen huomioon ottaminen

Varhaiskasvatuksen kasvatuspäämäärät ovat hyvinvoiva lapsi, toiset huomioon ottavien käyttäytymismuotojen ja tapojen vahvistaminen sekä lapsen itsenäisyyden as-



teittainen lisääminen. Nämä kasvatuspäämäärät kokoavat yksityiskohtaisemmat kasvatus- ja sisältötavoitteet yhteen toimien ihmisen koko elämää koskevinä kasvatuspäämäärinä. Näillä kasvatuspäämäärillä pyritään edistämään niin lapsen oman persoonallisuuden kehitystä, muita huomioivien ajatus- ja toimintamallien oppimista kuin uusien asioiden oppimisen riemua aikuisen tuoman turvan ja huolenpidon ollessa läsnä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 13.)

Päivähoitoa voidaan pitää varhaiskasvatuksen keskeisimpänä toteuttavana tahona (Hujala, Lindberg, Nivala, Parrila, Tauriainen & Vartiainen 1999, 6). Lain mukaan päivähoidolla tarkoitetaan lasten hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Päivähoitoa, sen järjestämistä ja toteutumista säätelee laki lasten päivähoidosta. Lapset, jotka ovat alle oppivelvollisuusikäisiä, voivat saada päivähoitoa edellä mainituilla tavoilla. Vain olosuhteiden niin vaatiessa voi päivähoitoa saada oppivelvollisuusikä vanhempi lapsi. Päivähoidon tavoitteena on tukea lasten koteja näiden kasvatustehtävissä ja etsiä yhdessä heidän kanssa keinoja tukea lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Lain mukaan päivähoidon tulee tarjota lapselle turvallisia ja pysyviä ihmissuhteita, kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä tarjota lapsen lähtökohdat huomioiden suotuisa kasvuympäristö. Lapsen ikä ja kehitystaso huomioiden päivähoidon tulee kulttuuriperinteen mukaisesti edistää lapsen tunne-elämän, sosiaalista ja fyysistä kehitystä. Lisäksi päivähoidon tulee tukea kodin ehdoilla tapahtuvaa lapsen esteettistä, älyllistä, eettistä ja katsomuksellista kasvatusta. (L 19.1.1973/36.)

Suomalaisen päivähoitojärjestelmän perustana on niin sanottu education and care –malli eli educare –malli. Tässä järjestelmässä yhdistyy päivähoitopalveluiden sosiaalinen tarve eli perheiden tarve lapsen hoitopaikalle (care) sekä lapsen hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvät tarpeet (education). Päivähoitojärjestelmän tavoitteena nähdään lapsiperheiden tukeminen kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin se tukee lapsiperheiden kotona tehtävää kasvatusta tarjoamalla lapselle kehitystason mukaista toimintaa. Tämän lisäksi vanhemmat saavat ohjeita ja neuvoja kasvatustehtäviin. Toisekseen päivähoidon voidaan nähdä tasoittavan tulonjakoa maksupolitiikallaan. Kolmantena tehtävänä ja tavoitteena päivähoidolla on toimia lastensuojelupalveluna esim. avohuollollisessa lastensuojelutyössä. (Hujala ym. 1999, 6-7.)

### 3 LAATU PÄIVÄHOIDON KONTEKSTISSA

Laatu käsitteen voidaan katsoa olevan melko tutkimaton ja jäsentymätön käsite päivähoitoalalla, sillä ensimmäinen laatuun viittaava asiakirja on julkaistu vuonna 1987 sosiaalihuollon asiakirjassa Mikä on laatu lapsen päivähoitossa. Nykyisessä päivähoito- ja varhaiskasvatuksen laatu teoriassa laadun katsotaan olevan riippuvainen vallitsevasta kulttuurista, päivähoitotutkimuksessa tapahtuneesta kehityksestä sekä erilaisiin tieteenfilosofisista lähtökohdista. (Parrila 2004, 69.) Lisäksi laatu käsite ja sen tarkastelu muotoutuu yhteiskunnallisen ja sosiaalisen kontekstin mukaan (Nummenmaa 2004, 81). Päivähoito- ja laadun käsitettä huomattavasti käytännön läheisemmin lähestyvät Hujala ja muut (1999, 55) kuvaavat varhaiskasvatuksen laadun saavan sisältönsä vasta sitten kun varhaiskasvatustoiminnalle on asetettu tavoitteet, millaista sen tulisi olla. Näiden laadun määritteiden kautta voidaan mitata hyvää ja huonoa laatua.

#### 3.1 Laatututkimuksen vaiheet

Parrila (2004, 69–71) käy kirjoituksessaan läpi laatututkimuksen eri vaiheita ja niille vaiheille ominaisia painotuksia tutkimuksessa. Kaikkia näitä tutkimusvaiheita yhdistää se, että jokainen heijastaa aikansa tutkimussuuntauksia, poliittisia suuntauksia sekä varhaiskasvatuksen teorian ja tutkimuksen kehittymistä. Esimerkiksi 1970 – luvulla eli ensimmäisen aallon aikana tutkimus keskittyi hyvin pitkälti koti- ja päivähoitovertailuun. Tämä oli luonnollista tälle aikakaudelle, koska naisten työssä käyminen oli lisääntynyt merkittävästi ja tarve lasten kodin ulkopuoliselle hoidolle oli kasvanut. 1980 ja 1990 – luvuilla tutkimukselle oli ominaista irtaantua pois koti- ja päivähoitovertailusta kohti enemmän laadullisia näkökulmia. 1980 – luvulta alkaen laatua lähestyttiin vertailemalla erilaisten päivähoitopaikkojen ja – muotojen laadullisia eroja erilaisten mittareiden ja järjestelmien avulla. Eräällä tapaa laadukkaan varhaiskasvatuksen ajateltiin määrittyvän asiantuntijoiden yksimielisten käsitysten kautta. Tultaessa 1990 – luvulle päivähoito- ja vaikutuksia lapsen kehitykseen ryhdyttiin tutkimaan kotitausta huomioiden. Tämä tutkimussuuntaus tai – aalto korosti lapsen kasvu- ja ympäristön huomioimista kokonaisuutena. Ns. neljäs aalto eli nykypäivän laatu tutkimus korostaa laadun subjektiivisuutta ja arvosidonnaista ulottuvuutta. Täten

laatu nähdään jokaisen yksilön itse määrittelemänä. Nykypäivän laatututkimuksessa korostuu myös päivähoidon eri toimijoiden subjektiivisten käsitysten ja kokemusten vaikutus siihen, minkälaiseksi laadukas päivähoito todetaan. (Mts. 69–71.)

### **3.2 Laadun objektiivinen paradigma**

Objektiivinen laadun paradigma käsittää laadun sellaisena kokonaisuutena, joka on mahdollista nähdä ajasta ja kontekstistaan irrallisena. Objektiivisen paradigman keskeisenä lähtökohtana on, että varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden katsotaan pystyvän määrittelemään tutkimuksiin perustuen virallinen laatutotuus. Toisin sanoen varhaiskasvatukselle olisi tämän näkemyksen mukaan mahdollista määrittää tarkat laatuksiteerit paikasta, ajasta ja yhteiskunnasta riippumatta. (Parrila 2004, 71.) Objektiivista laatututkimusta Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on toteutettu mm. Oulu yliopiston Laadunarviointi päivähoidossa -projektin puitteissa. Projektin tuloksena syntyneet päiväkotien laatuksiteerit perustuvat päivähoitoa ohjaaviin lakeihin ja asetuksiin sekä varhaiskasvatustutkimukseen (Päiväkotien laatuksiteerit 2000, 3).

Kriteerien keskeisenä perustana on Hujalan ja muiden (1999, 80) laadunarviointimalli, jossa laatu määritellään neljästä eri näkökulmasta: puitetekijät, välilliset tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät ja vaikutukselliset tekijät. Objektiivinen laadun paradigma korostuu mallissa siten, että jokaiselle laatuksiteerijälle on määritelty laatuvaatimukset ja -tavoitteet. Laatuvaatimuksilla pyritään kuvailemaan päivähoitotoiminnan perusedellytyksiä, jotka sen tulisi valtakunnallisesti täyttää. Laatuvaatimuksilla tarkoitetaan puolestaan kasvatuksen tavoiteltavaa tilaa, jonka perustana toimii teoria, tutkimus sekä asiantuntijapalaute. Laatuvaatimukset ja – tavoitteet on pyritty rakentamaan jokaiselle lapselle soveltuvaksi, joka korostaa mallin objektiivista lähestymistapaa. (Mts. 80–81.)

### **3.3 Laadun subjektiivinen ja intersubjektiivinen paradigma**

Subjektiivisen laatu ajattelun perusta löytyy tieteenfilosofiasta, jonka mukaan ilmiö on aina ymmärrettävistä vain suhteessa aikaan ja kontekstiin. Tämä näkökulma ky-

seenalaistaa objektiivista laadun määrittelyä asiantuntijataholta, ja korostaa laatu-prosessin dynaamista, arvot ja kontekstin tunnustavaa olemusta. Laadun määrittely voidaan kuitenkin käsittää myös intersubjektiivisesta näkökulmasta, jossa tärkeänä pidetään sitä, että vaikka jokaisella yksilöllä on oma yksilöllinen ja subjektiivinen tapa käsittää päivähoiton laatua, ei tulisi koskaan unohtaa sitä, että näihin käsityksiin vaikuttaa aina ympäröivä sosiaalinen arvomaailma sekä sosiaalisen todellisuutemme sisältämät merkitykset ja rakenteet. Päivähoidon kontekstissa tällaisina voidaan pitää esimerkiksi päivähoitolakia sekä – asetusta. Nämä asiakirjat kuvaavat tämän päivän arvoja ja käsityksiä lapsuudesta, vanhemmuudesta, kasvatuksesta ja päivähoitosta. Ja koska näitä asiakirjoja päivitetään säännöllisesti, on selvää, että myös laadun määritelmät muuttuvat ajansaatossa. Se mitä pidettiin laadukkaana päivähoitona 1970-luvulla, ei välttämättä kuvasta tänä päivänä lainkaan laadukasta päivähoitoa. (Parrila 2004, 72–73.)

Laadun subjektiivinen paradigma on keskeinen näkökulma tutkiessani, minkälaisia vaikutuksia palvelutuoteperusteisella toiminnan ja talouden ohjausmallilla on työntekijöiden ja esimiesten mielestä ollut päivähoiton laatuun. Subjektiivisuus heijastuu tutkimuksessani erityisesti aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Tutkimukseni haastatteluosassa pyrin selvittämään yksiköiden johtajien subjektiivisia näkemyksiä laadun toteutumisesta omassa yksikössään ja miten palvelutuoteperusteinen ohjausmalli on vaikuttanut siihen. Tutkimukseni kyselyosassa pyrin arvioimaan sitä, onko palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla ollut työntekijöiden mielestä vaikutusta päivähoiton laatuun. Toisin sanoen pyrin kyselyssä tuomaan esille korostetummin päivähoiton ja varhaiskasvatuksen tutkimuksessa ja teoriassa esille nousevia laadullisia kriteerejä.

### **3.4 Laadunhallinta päivähoidossa**

Laadunhallinta päivähoidossa tarkoittaa toimintamuotoa, jossa päivähoiton hallinto, henkilökunta, vanhemmat ja lapset yhdessä arvioivat ja kehittävät palveluita yhteisesti asettamien tavoitteiden mukaisesti (Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa 2004, 12). Saman määritelmän laadunhallinnalle antaa myös

Hujalan ja kollegoiden (1999, 57 & 58) mukaan valtakunnallisen laadunhallinnan kannalta keskeisimpänä lähtökohtana voidaan pitää tavoitetta järjestää asiakkaiden ja väestön kannalta hyvää ja tasalaatuaista palvelua olemassa olevin voimavaroin.

Laadunhallintaa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa ohjaavat lait sekä asetukset kuten myös useat eri kansalliset ja kansainväliset asiakirjat, jotka toimivat laadunhallinnan perustana. Nämä asiakirjat välittävät laadunhallinnan kannalta tärkeää informaatiota ja asettavat tiettyjä tavoitteita päivähoidon järjestämiselle. On kuitenkin tärkeää, että jokainen kunta ja yksikkö löytävät oman menetelmänsä, joka sopii parhaiten kehittämään juuri heidän toimintaansa. (Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa 2004, 11–12.)

### **3.4.1 Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen laatutavoitteet EU:ssa**

Euroopan unionin laatutavoitteet päivähoidon ja esiopetuksen osalta on julkaistu vuonna 1996 Euroopan yhteisöjen komission lastenhoitoverkoston toimesta. Kymmenvuotisen prosessin aikana pyrittiin löytämään rajoja ylittävänä yhteistyönä erilaisia näkemyksiä niille periaatteille, joiden pohjalta lasten palveluita tulisi järjestää. Laaditut tavoitteet ovat suosituksen omaisia eikä niiden tarkoituksena ole ollut menetelmien kansallinen standardisoiminen. Laadunhallinnan tavoitteiden taustalla on vaikuttanut vahvasti Lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet – raporttiin kirjatut laadun olettamukset. Tässä raportissa laatu nähdään subjektiivisena asiana, joka perustuu arvoihin ja mielipiteisiin. Raportissa korostetaan myös laatu – käsitteen määrittämisprosessin tärkeyttä, sillä se antaa mahdollisuuden pohtia ja ymmärtää kokemuksia, arvoja ja ideoita. Prosessina laadun määrittäminen tulisi nähdä dynaamisena, koskaan objektiivista muotoaan saavuttamattomana. (Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa 2004, 17–18.)

EU:n lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat laatutavoitteet muodostuvat yhdeksästä eri yläluokasta, joiden alle jakautuu yhteensä 40 tavoitetta. Nämä yhdeksän eri pääluokkaa ovat:

- 1) Toimintalinjat
- 2) Rahoitus

- 3) Palvelutasot ja – muodot
- 4) Kasvatus ja esiopetus
- 5) Henkilökunnan määrä
- 6) Henkilökunnan työ ja koulutus
- 7) Ympäristö ja terveys
- 8) Vanhemmat ja yhteiskunta
- 9) Suoritus

Näitä yläluokkia tutkiessa voidaan todeta niiden käsittelevän päivähoitoa hallinnon, johtamisen, henkilöstön, fyysisen ympäristön, kasvatuskumppanuuden sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen näkökulmista. Tavoitteet näiden luokkien sisällä korostavat mm. riittäviä rahoitus- ja henkilöstöresursseja, koulutuksen jatkuvuutta, palveluiden joustavuutta, vanhempien ja lasten osallisuutta sekä vaikuttamista ja arvioinnin säännöllisyyttä. (Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa 2004, 19–20.)

### **3.4.2 Valtakunnallinen päivähoidon laadunhallinta**

Päivähoidon ohjauksen yksi keskeisimmistä välineistä on laki lasten päivähoidosta. Se määrittelee mm. hoidon järjestämiseen, toimintamuotoihin, tavoitteisiin ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Päivähoitoa tulee lain mukaan järjestää siinä laajuudessa kuin kunnan tarpeet edellyttävät huomioiden esimerkiksi lapsen äidinkieli. Päivähoito laissa on määritelty myös tavoitteita päivähoidolle, joita ovat mm. turvallisten, lämpimien ja jatkuvien ihmissuhteiden sekä monipuolisen, kasvua ja kehitystä tukevan toiminnan takaaminen. (L 19.1.1973/36.) Asetuksessa lasten päivähoidosta on säädetty valtakunnallisesti esimerkiksi päivähoitopaikan hakemisesta, kasvatushenkilöstön määrästä suhteessa hoidettaviin lapsiin sekä lasten koko- ja osapäiväisyydestä. (A 16.3.1973/239.)

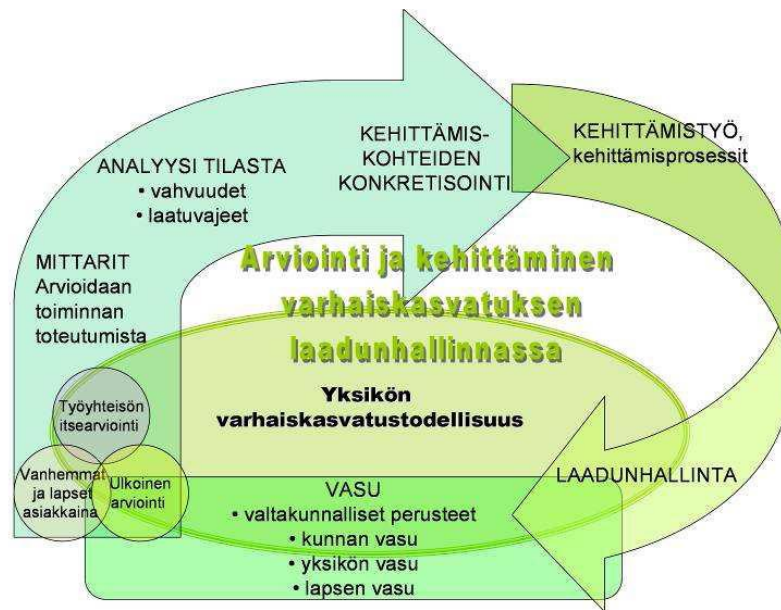
Valtakunnalliset periaatteet ja tavoitteet päivähoidon toteuttamiselle luo varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Siinä määritettyjen perusteiden tavoitteena on yhdenvertaistaa päivähoidon järjestämistä valtakunnallisesti sekä luoda tätä kautta laadun

kehittämislle edellytykset. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa korostetaan vanhempien ja lasten osallisuutta palveluiden kehittämislssä, henkilöstön ammatillisen tietouden lisäämistä sekä moniammatillista yhteistyötä lapsen ja perheen tukemiseksi. Valtakunnallinen suunnitelma korostaa kuitenkin yhtenäistämisen lisäksi jokaisen kuntien erilaisuutta palveluiden järjestämisen lähtökohtana, ja jokaisessa kunnassa tulisi panostaa oman varhaiskasvatussuunnitelman tekemiseen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 7.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet toimivat yhteiskunnallista ja kulttuurista ajanjaksoa ilmentävänä arvoperustana, jossa määritellään varhaiskasvatukselle ja päivähoidolle keskeiset toimintaa ohjaavat arvot, jotka perustuvat pitkälti kansainvälisiin sopimuksiin, kansallisiin säädöksiin sekä muihin asiakirjoihin, joissa määritellään lapsen oikeuksia. (Mts. 7 & 12.)

Kunnissa varhaiskasvatusta ohjaavat niiden lapsi- ja perhepolittiset ohjelmat ja strategiat, joihin kootaan kunnan perheille ja lapsille järjestettävät palvelut sekä niiden kehittämistarpeet. Tärkeä laadunhallinnan työkalu päivähoidossa on kuntien oma varhaiskasvatussuunnitelma. Siinä kunta määrittelee teoria- ja tutkimustietoa sekä käytännön kehittämistyötä hyödyntäen varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat, jotka ohjaavat sisällön suunnittelua. Lisäksi varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjataan eri palveluiden ominaispiirteet, tavoitteet sekä toimintatavat ja –periaatteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaa kuntien tuottamien päivähoito- ja varhaiskasvatuspäalveluiden laatua asettamalla toiminnalle tiettyjä tavoitteita niin hoidon, kasvatuksen, opetuksen, henkilöstön osaamisen, vanhempien osallisuuden kuin hallinnonkin näkökulmasta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 44–45.) Kuntien varhaiskasvatussuunnitelmien pohjalta jokainen toimintayksikkö luo vielä oman varhaiskasvatussuunnitelman, joka täydentää kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaa. Siihen kirjataan myös tarkemmat tavoitteet eri palvelumuodoille. (Mts. 43.)

Laadun varmistamisessa Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuksessa keskeisenä menetelmänä ja työkaluna on kaupungin oma varhaiskasvatussuunnitelma. Se pohjautuu valtakunnallisiin perusteisiin ja toimii jokaisen päivähoidon yksikön oman varhaiskasvatussuunnitelman pohjana. Laadunhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että laadun arviointi ja seuranta on säännöllistä, sillä tehtyjen havaintojen, arvioiden ja seurannan pohjalta luodaan kehitysanalyysi, joka toimii kehitystyön laadun varmis-

tuksena. Kuviossa on havainnollistettu arvioinnin ja kehittämistyön suhdetta laadunhallintaan varhaiskasvatuksessa. (Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma 2010, 22.)



KUVIO 1. Arviointi ja kehittäminen Jyväskylän varhaiskasvatuksen laadunhallinnassa.

Jyväskylän varhaiskasvatuspalveluihin ollaan luomassa erityistä laadunhallintajärjestelmää, jonka tavoitteena on kuvata nykyisen organisaation perustehtävä, toimintaperiaatteet sekä toiminta- ja työtavat. Laadun arviointiin on suunniteltu osallistuvaksi niin vanhemmat, lapset, yhteistyökumppanit kuin henkilöstökin. Mielestäni on erittäin tärkeää, että jokainen varhaiskasvatuksen osapuoli pääsee mukaan arviointiin, jotta jokainen näkökulma on huomioitu kehittämistyössä. Tällä hetkellä yhtenä osana päivähoidtopalveluiden laadunarviointia ovat säännölliset laatukselyt, joita olen tässä tehtävässä tutkinut useamman vuoden ajalta. Muita tapoja ovat esimerkiksi asiakasraadit, johtoryhmät, kehittämistyöryhmät sekä työyhteisön kyselyt. Yksikötasolla arviointeja toteutetaan mm. vanhempien ja työntekijöiden päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa, lapsen vasu – keskusteluissa, asiakastytyytyväisyyskyselyissä, palavereissa ja kehityskeskusteluissa. (Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma 2010, 23.)

Alila (2003, 3) on tutkinut suomalaisen varhaiskasvatustoiminnan nykytilaa laadunkehittämisen näkökulmasta ja miten varhaiskasvatuksen ohjaustoiminta toimii kuntien mielestä. Alilan (2003, 27) mukaan 80 % tutkimukseen osallistuneista kunnista



toteuttivat määrällistä arviointia päivähoitossaan. Määrällisessä arvioinnissa keski-tyttiin useimmissa vastauksissa läsnäolopäivien, hoitopäivän hintojen sekä käyttöasteiden laskemiseen ja arviointiin. Tutkimuksen mukaan näistä määrällisistä arviointikohteista saatuja tietoja pyrittiin hyödyntämään erityisesti henkilöstöresurssien suunnittelussa ja käytössä. Kaiken kaikkiaan määrällisiä tietoja hyödynnettiin määrällisten tekijöiden kehittämiseen. Vain 19 kunnassa kerrottiin määrällisen arvioinnin tuloksia käytettävän toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. (Mts. 20.) Määrällistä arviointia tehdään kunnissa huomattavasti enemmän kuin laadullista arviointia. Kyse-lyyn vastanneista kunnista vain 42 % kertoi tekevänsä säännöllisesti laadullista arviointia (mts. 72).

Kunnallisen ohjaustoiminnan arvioinnissa on selvinnyt, että suurin kehittämishaaste organisaatioissa on työtehtävien ja – vastuiden jakamisessa. Tutkimukseen osallistuneet kuntatyöntekijät arvioivat, että työtehtävät, vastuualueet ja toimenkuvat ovat epäselvästi jaettu työyhteisöissä, ja toivoivat kuntiin lisähenkilökuntaa, jotta työtehtäviä voitaisiin delegoida paremmin. Lisähenkilökuntaa toivottiin nimenomaan hallinnon puolelle, jotta kasvatushenkilökunnalle jäisi enemmän aikaa perustehtävästä eli hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta huolehtimiseen. (Alila 2003, 56.)

## 4 LAADUKAS PÄIVÄHOITO

Laatu – käsitteen paradigmasta huolimatta myös suomalaisessa varhaiskasvatustieteessä on rakennettu erilaisia laadunarviointi malleja. Oulun yliopiston varhaiskasvatustieteen keskuksen johtamassa Laadun arviointi päivähoidossa – hankkeessa on pohdittu vuosien 1997–2000 aikana päiväkotien laatukriteereitä. Teoksessa esitetyt laatukriteerit antavat tieteenkeinoin perustellun ja kulttuurisesta kontekstista arvioidun perustan kunnissa tehtävälle laadunhallintatyölle (Hujala 1999, 2).

Hujalan ja muiden (1999, 10–11 & 22–25) mallin perustana toimii erityisesti kontekstuaalinen kasvun näkökulma ja konstruktivistinen oppimisnäkemys. Kontekstuaalinen käsitys kasvusta korostaa kasvu ympäristön ja lapsen erottamattomuutta kun puhutaan lapsen kasvusta ja oppimisesta. Tämä teoreettinen suuntaus pyrkii pois didaktisesta ajattelusta, joka korostaa opetusmenetelmiä sekä opettajan roolia niiden toimeenpanijana. Tämän sijaan lapsi nähdään aktiivisena toimijana, jonka toimintaa voidaan ymmärtää vain osana koko ympäristön toimintaa. (Mts. 10.) Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa myös lapsen aktiivista olemusta, jonka tiedon luominen perustuu omiin kokemuksiin ja tiedollisiin taustoihin. Tässä oppimiskäsityksessä oppiminen nähdään innostusta ja kiinnostusta vaativana haasteena, jossa lapsen alunperäinen kiinnostuneisuus tilannetta kohtaan on tärkeää. Tässä oppimiskäsityksessä lapsilähtöisyys on keskeisessä osassa, sillä sen nähdään kunnioittavan yksilöllisyyttä, lapsen tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. (Mts. 25.)

Päivähoidon laadunarviointityössä ja -tutkimuksessa päivähoiton laatua on jäsenetty jakamalla se erilaisiin laatutekijöihin. Jokaisen laatutekijän toteutumista voidaan tarkastella erikseen, mutta yhdessä niiden tarkastelu mahdollistaa päivähoiton laadun kokonaisvaltaisen arvioinnin. (Hujala ym. 1999, 79.) Alla olevassa taulukossa on kuvattu Hujalan ja muiden (1999, 80) laadunarviointimallin viisi laatutekijää:

Palvelutaso	Puitetekijät	Välillisesti ohjaavat tekijät	Prosessi tekijät	Vaikuttavuus tekijät
Saatavuus	Ryhmän koostumus	Henkilökunnan ja vanhempien välinen yhteistyö	Perushoito	Lapsen myönteiset kokemukset
	Ihmissuhteiden pysyvyys	Yhteistyö muiden tahojen kanssa	Aikuinen – lapsi vuorovaikutus	Lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen
Riittävyys	Fyysinen ympäristö	Henkilökunnan keskinäinen yhteistyö ja hyvinvointi	Lasten keskinäinen vuorovaikutus	Vanhempien tyytyväisyys
		Henkilökunnan koulutus ja ammatillinen kasvu	Lapsilähtöinen toiminta	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
		Johtajuus	Toiminnan suunnittelu ja arviointi	

KUVIO 2. Päivähoidon laadun arviointi malli (Hujala ym. 1999, 80.)

#### 4.1 Palvelutaso

Palvelutaso – laatutekijän alle kuuluvat riittävyys ja saatavuus on määritelty sosiaali- ja terveyspalveluissa usein subjektiivisuuden ja palvelun ”saannin nopeuden” kautta. (Hujala ym. 1999, 82 & 84.) Varhaiskasvatuksessa ja päivähoidossa saatavuuden ja riittävyyden käsitteiden soveltamisessa on tarpeen korostaa niiden laadullisia ja määrällisiä merkityksiä. Suomalaista päivähoitoa kuvaa keskeisesti alle kouluikäisten lasten subjektiivinen oikeus päivähoitoon, joka asettaa palveluiden riittävyyden kannalta periaatteen, jonka mukaan päivähoitopaikkoja tulee kunnissa olla riittävästi saatavilla. Palveluiden saatavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, miten tuotetuilla palvelu- ja päivähoitomuodoilla onnistutaan kohtaamaan perheiden tarpeet, ja että palvelut ovat laadukkaita. (Hujala ym. 1999, 84 – 85; Karvonen 2010, 17.) Palvelutasoa

määrittelee myös laki lasten päivähoidosta, jossa on säädetty, että kuntien tulee järjestää palveluita siinä laajuudessa määrällisesti ja laadullisesti kun kunnan tarve vaatii (L 19.1.1973/36). Pokki ja muut (2011, 47) toteavat palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmallin tuottaneen tähänastisissa kokeiluissa tuloksia, joiden mukaan yksiköt ovat tiloja, työaikoja ja muita resursseja tehostamalla pystyneet parantamaan päiväkotien täyttöastetta ja päivähoidon laatua eli palvelutasoa.

## 4.2 Puitetekijät

Puitetekijöillä tarkoitetaan ryhmän koostumusta, ihmissuhteiden pysyvyyttä ja fyysistä ympäristöä. (Hujala ym. 1999, 80 & 88.) Ryhmän koostumuksen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat aikuisten ja lasten lukumäärän välinen suhde sekä ryhmän koko. Näillä on tutkittu olevan jopa suurempi merkitys päivähoidon laatuun kuin henkilöstön ammatillisella osaamisella. Pienillä ryhmäkooilla ja riittävällä määrällä aikuisia voidaan tukea lapsen kielellistä kehitystä, ehkäistä käytöshäiriöitä ja ahdistusta ryhmässä, aktivoida lapsia sekä osallistaa lapsia ilmaisemaan omia ajatuksiaan. (Mts. 88–89.) Suomalaisessa päivähoidossa aikuisten ja lasten välinen suhdeluku on alle kolmevuotiaiden lasten kohdalla 1:4 eli enintään neljää lasta kohden tulisi olla vähintään yksi kasvatusvastuullinen aikuinen. Yli kolmevuotiaiden lasten kohdalla vastaava suhdeluku on 1:7. (A 16.3.1973/239.) Kansainvälisessä vertailussa tämä voidaan nähdä hyvänä suhdelukuna, mutta Hujala kollegoineen (1999, 91) korostaa, että suhdelukujen vertailussa tulee aina ottaa huomioon päivähoidon todellisuus. Esimerkiksi Suomessa lasten päivähoitopäivät ovat muihin Euroopan maihin verrattuna pitkiä, jolloin on syytä pohtia kuinka hyvin lasten ja aikuisten välinen suhdeluku toteutuu päivän aikana. (Hujala ym 1999, 91.)

Myös ihmissuhteiden pysyvyys on merkittävä laadullinen tekijä lasten päivähoidossa. Pysyvän hoitosuhteen taustalla Hujala ja muut (1999, 96) mainitsevat mm. Melhuisin (1993) tutkimuksen, jonka mukaan lapset reagoivat eri tavalla tuttuihin hoitajiin kuin vaihtuviin hoitajiin. Tutkimuksen mukaan aikuiset oppivat ymmärtämään lasten kommunikaatiota ja omaperäistä ilmaisua pysyvän hoitosuhteen myötä, joka auttaa heitä reagoimaan herkemmin ja paremmin lasten ilmaisemiin tarpeisiin. Päivähoi-

toon liittyy sellaisia erityispiirteitä, jotka on syytä huomioida erityisesti kiintymyssuhdeteorian näkökulmasta, vaikka päivähoito harvoin aiheuttaakaan pitkiä katkoksia lasten kiintymyssuhteissa. Lapsesta huolehtii usein joukko ammattilaisia, jotka eivät ole välttämättä tunnetasolla sitoutuneet lapseen. Usean eri hoitajan vastuu lapsesta voi pahimmillaan johtaa siihen, että kenelläkään ei ole erityistä vastuuta lapsesta. Turvallisen kiintymyssuhteen muodostumisen kannalta aikuisen sensitiivisyys ja ennakoitavuus ovat erittäin tärkeässä roolissa. (Kalland 2011, 155.)

Päivähoidon fyysinen ympäristö on puitetekijöiden kolmas osa-alue, joka sisältää käsitteenä päivähoitoyksikön sisä- ja ulkotilat sekä välineet ja materiaalit. Päivähoidon laadun kannalta on tärkeää kiinnittää huomioita terveelliseen ja turvalliseen ympäristöön niin sisä- kuin ulkotiloissakin. (Hujala ym. 1999, 98.) Fyysinen ympäristö nähdään osana koko varhaiskasvatusympäristöä, jonka tavoitteena on tukea lapsen oppimista, itseilmaisua, viihtyvyyttä, osallisuutta ja uteliaisuutta. Fyysisiltä piirteiltään laadukkaassa varhaiskasvatusympäristössä korostuu monipuolisuus, turvallisuus sekä muunneltavuus. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17; Karvonen 2010, 18.)

### **4.3 Välillisesti ohjaavat tekijät**

Henkilökunnan ja vanhempien välinen yhteistyö on keskeinen arviointikohde päivähoitoa välillisesti ohjaavissa tekijöissä. Yhteistyö ilmenee esimerkiksi kasvatuskumppanuutena, jolla tarkoitetaan henkilökunnan ja vanhempien tiedostettua sitoutumista yhteiseen kasvatustehtävään. Kunnioitus, luottamus ja tasavertaisuus ovat keskeisiä arvoja kasvatuskumppanuudelle, jossa yhdistyy toisaalta vanhempien oman lapsen tuntemus sekä kasvattajien ammatillinen osaaminen ja tuntemus lapsen kehityksestä. Viimeaikainen tutkimus osoittaa kuitenkin kasvatuskumppanuuden olevan edelleen usein työntekijän asiantuntijuusasemaa korostavaa eikä kumppanuus toteudu täten ongelmitta (Tasala 2012, 17). Asennoitumisen lisäksi kasvatuskumppanuus tarkoittaa yhteistyömuotojen konkreettista organisointia ja niistä sopimista. Laadukas kasvatuskumppanuus antaa hyvät edellytykset reagoida herkästi ja varhain lapsen kasvussa, kehityksessä ja oppimisessa ilmeneviin tuen tarpeisiin. (Varhaiskas-

vatussuunnitelman perusteet 2005, 31–32.) Yhteistyön tavoitteena on yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä (L 19.1.1973/36).

Päivähoitoa välillisesti ohjaavan henkilökunnan keskinäisen yhteistyön kannalta keskeistä on, että työyhteisö on määritellyt yksimielisesti työnsä tavoitteet ja menetelmät. Avoimeen vuorovaikutukseen perustuva kommunikaatio ja yhteistyö luovat perustan toimivalle työyhteisölle. (Hujala ym. 1999, 113.) Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa mm. työtyytyväisyyden ja – motivaation ulottuvuudet, joilla on suoria ja välillisiä vaikutuksia päivähoidon laatuun. Negatiivisesti näihin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työolosuhteiden ahtaus, rauhattomuus ja meluisuus. Työtyytyväisyyden kannalta tärkeänä nähdään työntekijän oikeus yrittää, erehtyä ja oppia niistä ilman pelkoa. (Mts. 114.)

Kasvattajayhteisön ammatillinen osaaminen toimii lähtökohtana varhaiskasvatukselle ja se muodostuu erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteiden tiedosta sekä pedagogisten menetelmien hallinnasta, mutta myös monitieteellisestä ja laaja-alaisesta tiedosta. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.) Varhaiskasvatustutkimuksessa on todettu kasvattajien koulutuksella olevan suurempi merkitys päivähoiton laatuun kuin lapsiryhmän koolla tai aikuinen-lapsi suhdeluvulla (Hujala ym. 1999, 118). Toisaalta aikuisten ja lasten lukumäärän välisellä suhteella sekä ryhmäkoolla on muissa tutkimuksissa havaittu olevan jopa suurempi merkitys päivähoiton laatuun kuin henkilöstön ammatillisella osaamisella (Hujala ym. 1999, 88). Tämä asettaa selkeän ristiriidan päivähoiton laadun kannalta, mutta kuvaa hyvin, miten kontekstisidonnainen käsite laatu on. Kasvattajayhteisö sopii yhdessä toimintatavoista ja arvoista, joiden pohjalta kasvatustyötä tehdään ja rakennetaan omaa toimintakulttuuria. Kasvattajien tulee olla sitoutuneita sekä herkkiä ja kykeneviä reagoimaan lapsen tunteisiin ja tarpeisiin. Kasvattajien ammatillista kehitystä ja kasvua tulisi tukea suunnitelmallisella koulutuksella. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17; Karvonen 2010, 17.) Viimeisimpien tutkimusten mukaan Suomalaisen päivähoiton laadun säilyttämiseksi tulisi keskittyä entistä enemmän henkilöstön osaamisen vahvistamiseen (Tasala 2012, 17).

Varhaiskasvatuksen tulisi olla monimuotoista lapsen ja perheen hyvinvointia tukevaa toimintaa, jolla voidaan tukea lapsen kehitystä ja kasvua, ja ennaltaehkäistä riskiti-

lanteita. Monimuotoisuus edellyttää verkostoyhteistyötä, jota tehdään yhdessä opetus- ja liikuntatoimen, sosiaali- ja terveystalveluiden, seurakunnan, järjestöjen, oppilaitosten sekä yksityisten palveluntuottajien kanssa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 10.) Hujalan ja muiden (1999, 108) mukaan verkostoyhteistyö liittyy keskeisesti kontekstuaaliseen kasvun näkökulmaan, jossa korostetaan lapsen yhteiskunnallisen ympäristön vaikutusta lapseen ja kasvatukseen mm. vanhempien, päivähoitajien, opettajien ja muiden aikuisten elämänpiiriin ja heidän keskinäisten vuorovaikutussuhteiden kautta.

Johtamistyötä pidetään toimintana, jonka tehtävänä on auttaa yksilöitä ja ryhmiä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Varhaiskasvatuksessa johtaminen voidaan määritellä päivähoiton eri toimijoiden sitouttamiseksi varhaiskasvatustyön tavoitteelliseen kehittämiseen esimerkiksi toiminta-ajatuksen, strategian tai arvopohjan kautta (Karvonen 2010, 16). Kontekstuaalisen johtamisnäkökulman mukaan vastuu päivähoiton johtajuudesta, ja sen myötä laadusta on koko organisaatiolla aina ruohonjuuritasolta ylimpään kuntajohtoon. (Hujala ym. 1999, 120.) Karvosen (2010, 16) laadunarviointimallissa johtaminen nähdään erityisesti pedagogisena johtamisena, jonka tulisi olla vuorovaikutteista ja osallistavaa.

Palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli perustuu johtamiseen, jonka keskeisiä painopistealueita ovat:

- vallan ja vastuun siirtäminen toimintayksikölle
- talousosaamista yksiköiden esimiehille
- yksiköiden toiminnan ohjaus ja johtaminen palkitsemalla
- selkeät ja saavutettavissa olevat suoritettavoitteet

Nämä kaikki korostavat sitä, että valta viedään korkeimmalta johtamishierarkian tasolta lähemmäs käytännöntasoa eli operatiivista tasoa. Lisäämällä yksiköiden työntekijöiden vastuuta ja vapautta voidaan lisätä heidän kokemusta omaan työhön ja elämään vaikuttamisesta. (Pokki ym. 2011, 43.) Organisaation johtamista osallistavalla ja sallivalla työotteella voidaan kutsua itseohjautuvaksi johtamiseksi. Siinä johtaja pyrkii johtamaan organisaatiota kannustamalla ja osallistamalla kuitenkin menettämättä hallintaa yksikön toiminnasta. Sitä voidaan pitää jopa ei-johtamisena, mutta

toisaalta sen korostaman itseohjautuvuuden katsotaan soveltuvan hyvin organisaatioiden epävakaaseen ympäristöön. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 84.) Henkilöstön vastuiden ja vapauksien lisäämisen edellytyksenä on heidän kiinnostuneisuus, sillä aidon kiinnostuksen kautta henkilöstölle on mahdollista kouluttaa osaamista. Esimerkiksi suoriteperusteisen budjetoinnin -mallissa taloudellisista asioista kiinnostumisen kannalta tärkeänä nähdään työntekijän hyötyminen taloudellisesti järkevästä toiminnasta. (Pokki ym. 2011, 43.)

#### 4.4 Prosessitekijät

Päivähoidon prosessitekijöitä ovat perushoito, aikuinen – lapsi vuorovaikutus, lasten keskinäinen vuorovaikutus, lapsilähtöinen toiminta sekä toiminnan suunnittelu ja arviointi. Hujalan ja muiden (1999, 130) mielestä varhaiskasvatuksen laatukseskustelun tulisi perustua juuri päivähoidon prosessitekijöiden arviointiin, koska niiden laadun merkitys on suurempi kuin rakenteellisilla tekijöillä eli puite- ja välillisesti ohjaavilla tekijöillä, jotka asettavat niin sanotut reunaehdot päivähoidolle. Prosessitekijät nivoutuvat yhteen muodostaen varhaispedagogiikan kokonaisuuden (mts. 130).

Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen eri osa-alueiden muodostamaa kokonaisuutta on myös määritelty käsitteellä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 15). Olen valinnut tämän käsitteen kuvaamaan omassa opinnäytetyössäni Hujalan ja muiden (1999, 130) määrittelemiä prosessitekijöitä, koska koen sen korostavan paremmin sen merkitystä päivähoidon laadun kannalta. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus painottuu eri tavalla eri-ikäisten lasten päivähoidossa. Esimerkiksi pienten lasten hoitotilanteet ovat keskeisessä osassa myös kasvattajan ja lapsen välisessä vuorovaikutuksessa kun taas vanhemmilla lapsilla perushoitotilanteiden merkitys on vähäisempi. Ikä- ja kehitystasosta huolimatta hyvällä hoidolla on suuri merkitys lapsen hyvinvoinnin kannalta (Karvonen 2010, 18; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 16; Hujala ym. 1999, 134).

Lapsilähtöinen toiminta korostaa kasvatuskäytäntöjen rakentumista lasten yksilöllisten tarpeiden varaan. Lapsen sosiaalinen, aktiivinen ja utelias perusolemus on tärkeä



tekijä toiminnan rakentumisessa. Oppimiskäsitys puolestaan painottaa toiminnallisuutta, elämyksellisyyttä ja leikkiä oppimisprosessissa. Tärkeitä arvoja lapsilähtöiselle toiminnalle ovat lapsen yksityisyyden sekä lasten keskinäisen tasa-arvon kunnioittaminen. (Hujala ym. 1999, 145 & 148; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 15.) Myös toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa tulisi toteuttaa lapsi- ja perhekesisyyden periaatetta (Hujala ym. 1999, 154–155; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 32).

#### **4.5 Vaikuttavuustekijät**

Vaikuttavuustekijöillä kuvataan sitä, mitä päivähoidon palveluilla saadaan aikaan asiakkaissa tai toimintaympäristössä ja sitä voidaan arvioida lasten, vanhempien ja yhteiskunnan näkökulmasta. Vaikuttavuuden arvioinnin tärkeys liittyy mm. taloudellisiin tekijöihin, sillä kuntien resursseja kohdistetaan päivähoidonpalveluihin merkittävä määrä. Päivähoidolta voidaan siis edellyttää tiettyä vaikuttavuudentasoa. Vaikuttavuuden voidaan katsoa edustavan myös kansalaisten hyvinvointia, sillä se on keskeinen hyvinvointipalveluperheille. Vaikuttavuustekijöiden voidaan siis katsoa liittyvän päivähoidon tehokkuuden ja tuottavuuden edistämiseen, joka on yksi erittäin keskeinen tekijä palvelutuoteperusteisessa toiminnan ja talouden ohjausmallissa (Pokki ym. 2011, 55–59). Päivähoidon vaikuttavuuden arviointi perustuu päivähoidon eri tehtävien ja tavoitteiden toteutumiseen. Educare – mallin mukaisesti päivähoidolla on sosiaalipalvelutehtävä perheiden toimeentulon ja hyvinvoinnin edistäjänä. Toisaalta päivähoidolla on myös että varhaiskasvatustehtävä, joka on lasten hyvinvoinnin edistäminen. (Hujala ym. 1999, 157.) Keskeisiä arviointikohteita vaikuttavuustekijöiden osalta ovat Hujalan ja muiden (1999, 80) laadunarviointimallin mukaan lapsen myönteiset kokemukset, lapsen, kasvu, kehitys ja oppiminen, vanhempien tyytyväisyys sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

## **5 SUORITEPERUSTEISUUS KUNTA-ALALLA**

Suoriteperusteisuudella tarkoitetaan toimintayksikön resurssien määräytymistä suoritteiden eli tehdyn työn mukaan (Pokki ym. 2011, 40). Suoriteperusteisuuden perustuvia talouden ohjausmalleja on käytetty hyvällä menestyksellä toiminnan ja talouden kehittämiseksi. Yksi näistä ohjausmalleista on Suoriteperusteinen Budjetointi eli SPB – malli, joka poikkeaa merkittävästi perinteisestä kuntien taloudensuunnittelu- ja –ohjaus malleista. Sen erityisenä vahvuutena nähdään se, että siinä yhdistyvät yritystoiminnan ja julkisen sektorin vahvuudet. (Pokki ym. 2011, 8.) Vuonna 2009 käynnistettiin Jyväskylän päivähoidossa suoriteperusteisen budjetoinnin pilotointihanke, jonka tavoitteena oli kunnan näkökulmasta taloudellisuuden parantaminen sekä laadun ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Toimintayksiköiden esimiesten näkökulmasta tärkeimpänä tavoitteena pilotoinnille olivat taloudelliset tekijät ja toisijaisena tavoitteena laadulliset tekijät. Päivähoidon vastuualuejohtajan näkökulmasta tavoitteeksi asetettiin johtamisjärjestelmän keventäminen ja uusien toimintamallien löytäminen. (Hakanen 2011, 35.)

Tutkimuksesta saadut tulokset ovat kannustavia: jokaisen hankkeeseen osallistuneen päivähoitoyksikön henkilöstömenot olivat pienemmät kuin muiden kaupungin päivähoito yksiköiden (Hakanen 2011, 76). Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella yli 50 prosenttia koki suoriteperusteisen budjetoinnin parantaneen merkittävästi tai melko merkittävästi yleistä työhyvinvointia. Kyselyyn vastanneista ainoastaan 4,4 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän työhyvinvointi on heikentynyt pilottivaiheen aikana. Tämän kysymyksen kohdalla toimintayksiköllä tai asemalla ei ollut yhteyttä saatuihin tuloksiin, joten hankkeen voidaan katsoa onnistuneen jokaisessa yksikössä. (Mts. 50.) Työntekijöiden mielestä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen mm. talousasioihin, sijaistenoton päätöksentekoon, päivystysjärjestelyihin sekä palkattomiin vapaisiin ovat olleet suoriteperusteisen budjetoinnin tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin parantumisessa. (Mts. 78.) 60 prosenttia vastanneista ajatteli laadun parantuneen merkittävästi tai melko merkittävästi suoriteperusteisen budjetoinnin aikana. Ainoastaan 2,2 % koki laadun heikentyneen. Joidenkin pilottiyksiköiden esimiehet kokivat pilotoinnin alussa taloudellisuuden sekä rahan olevan ristiriidassa päivähoito laadun kehittämiseen. (Mts. 69–71.)

Suoriteperusteinen budjetointi (SPB) – nimi on sittemmin Jyväskylän kaupungin pilotihankkeessa muutettu Palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli –

nimeksi. Muutoksen taustalla on tavoite saada nimi kuvastamaan paremmin sitä, että kyse on talouden lisäksi toiminnan ohjauksesta. Tässä työssä suoriteperusteisuudesta puhutaan palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin (PA-TU – malli) nimellä.

## 5.1 Tuotteistaminen

Suoriteperusteisen taloudenohjauksen perustana on suoritteiden eli tehdyn työmäärän mittaaminen sekä tuotteistaminen. Näiden kautta määräytyvät yksikön resurssit. Päivähoidon näkökulmasta tuotteena voidaan nähdä esimerkiksi alle kolmevuotiaan lapsen hoito. Tällainen tuote on kuitenkin yksinkertaisin mahdollinen ”myytävä” tuote, ja erilaisia tuotevariaatioita voikin olla satoja. Tuotteistamisen jälkeen tuote tulee hinnoitella, johon vaikuttavat mm. ikä, erityisen tuen tarpeen määrä, kulttuuritausta, hoitoaika, hoidon viikoittainen kesto sekä hoitomuoto. Näistä tekijöistä saadaan perusta tuotteen hinnoittelulle, joka muodostuu edellä mainittujen muuttujien lisäksi kustannuslaskennasta ja arviosta tarvittavasta hinnasta. (Pokki ym. 2011, 40 & 45.) SPB – mallissa hinnoittelu toteutettiin tuotekertoimien avulla, jotka osoittavat kuinka paljon henkilöstöresursseja tarvitaan yhtä suoritetta kohti. Päivähoitossa kertoimien laskemiseen vaikuttaa keskeisesti päivähoitolaissa määritetyt suhdeluvut hoidettavien ja hoitajien välillä. Vuonna 1973 asetetussa laissa lasten päivähoitosta on määrätty, että enintään neljää alle kolmevuotiaasta lasta kohden tulee olla vähintään yksi laissa määritetyn ammatillisen pätevyyden omaava kasvatus- ja hoitohenkilökuntaan kuuluva henkilö. Yli kolmevuotiaita saa olla samanlaiset kriteerit täyttävän pätevyyden omaavalla henkilöllä korkeintaan seitsemän kokopäivähoitossa olevaa. (L 19.1.1973/36.) Näistä asetusten ja lakien määrittelemistä suhdeluvuista saadaan päiväkotihoidossa olevan alle 3 – vuotiaan kertoimeksi 1,75 ja yli 3-vuotiaan kertoimeksi 1 (Pokki ym. 2011, 46).

Tämän tuotteistus ja hinnoittelu mallin pohjalta yksikön tulos voidaan laskea suoraan tehtyjen suoritteiden ja toteutuneiden menojen erotuksena. Palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin keskeisin ero verrattuna ”perinteiseen” kuntatalouden suunnitteluun ja laskentaan on juuri siinä, että se perustuu todellisiin lukuihin

eikä arvioihin. Kriittisesti nykyiseen kuntien talouden suunnitteluun suhtautuvat Pokki ja muut (2011, 41) toteavat, että nykyinen malli suosii niitä yksiköitä, jotka tekevät vähän ja kuluttavat vähän. Tällaisen säästökilpailun tuloksena on heidän mielestään pahimmillaan se, että yksiköt eivät halua hyödyntää käytössä olevia resursseja ja mahdollisuuksia sataprosenttisesti vaan niille riittää kunhan eivät suoriudu ”liian huonosti”. (Mts. 49.)

## 5.2 Tuottavuuden parantaminen

Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon suoritteita pystytään tuottamaan suhteessa käytettyihin resursseihin. Mikäli suoritteille ja toiminnalle ei ole asetettu määrällisiä mittareita ja tavoitteita, tuottavuuden parantaminen vaikeutuu huomattavasti. Tuottavuus kunta-alalla on vierastettu käsite ja sen sijaan kasvavien odotusten ja vaatimusten sävyttämässä keskustelussa puhutaan usein pelkästään ”leikkauksista” ja ”säästöistä”. Suoriteperusteisuus korostaa haastaviin yhteiskunnallisiin tekijöihin vastaamista tuottamisen ja laadun keinoin. (Pokki ym. 2011, 55.)

Tuottavuutta ja sen kehitystä voidaan mitata kolmella tasolla: kansakunnan, toimialan ja toimintayksikön tasolla. Tuottavuuden parantamisen tulisi keskittyä toimintayksikön tasoon, koska se on muiden tasojen tuottavuuden perusta. (Saari 2006, 185.) Pokin ja muiden (2011, 58) mukaan keskeistä toimintayksikön ja koko kunnan palveluiden tuottavuuden lisäämisessä on pitkäjänteisen tuottavuusohjelman rakentaminen. Määrätietoisen tuottavuuden parantamisen lähtökohtana on se, että tavoitteet ovat määrällisiä, saavutettavia ja perustuvat todellisiin, mitattavissa oleviin pohjalukuihin. (Pokki ym. 2011, 58.) Mittaamisella on selkeä yhteys tuottavuuteen, sillä sen tavoitteena on paremman tiedon tuottaminen kohteesta. Paremman tiedon avulla voidaan tehdä oikeita päätöksiä ja hallita kohdetta paremmin. (Saari 2006, 34.) Kuntien ja kuntayhtymien palveluiden tuottavuuden negatiivisen kierteen katkaiseminen ja kääntäminen positiiviseksi on kuitenkin todettu olevan haasteellista. Sen katsotaan vaativan niin suuria toimenpiteitä, että palveluiden laatu ja vaikuttavuus kärsisivät merkittävästi (Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelunjärjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet 2011, 38).

Taloudellisella rationaalisuudella tarkoitetaan tulos- eli toimintayksikön keskittymistä taloudensuunnittelussa ja – toteuttamisessa niihin tekijöihin, joilla on todellinen merkitys talouteen ja joihin voidaan vaikuttaa. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstömenot nähdään usein menoeränä, johon yksikkö ei voi omalla toiminnan suunnittelulla vaikuttaa ja puolestaan hankittavat oppimis- ja askartelumateriaalit nähdään menoeränä, josta säästöjä saadaan parhaiten tehtyä. Palvelutuoteperusteisessa talouden ja toiminnan ohjausmallissa yksikkö pystyy suoritteiden määrän avulla suunnittelemaan henkilöstötarpeet paremmin ja tällä tavoin toimimaan tehokkaammin. (Pokki ym. 2011, 42 & 49.) Mittaamisen pohjautuvan johtamisen on katsottu olevan keskeinen ehto toiminnan tuloksekkaalle johtamiselle (Saari 2006, 35).

### 5.3 Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan johtamisvälinettä, jolla pyritään kannustamaan henkilöstöä tekemään niitä tuloksia ja asioita, jotka tuovat organisaatiolle menestystä. Palkitseminen tarkoittaa myös kannustamista toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Johtamisen kannalta palkitsevina elementteinä voidaan nähdä ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät palkitsevina. (Pokki ym. 2011, 64 & 71; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13.) Palvelutuoteperusteisessa toiminnan ja talouden ohjausmallissa palkitseminen on keskeinen johtamisen väline, jolla pystytään edistämään työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Palkitsemiskäytänteiden määrittelyssä on erittäin tärkeää ymmärtää työntekijöiden moninaisuutta, johon vaikuttaa niin biologiset, perinnölliset, sosioekonomiset, elämäntapomukselliset kuin koulutuksellisetkin tekijät. (Pokki ym. 2011, 59–60.) Tuntemalla palkitsemistavat esimies pystyy hyödyntämään niiden antamat mahdollisuudet henkilöstön palkitsemisessa. (Hakonen ym. 2005, 29.)

Palkitsemisen nähdään olevan myös hyvä menetelmä vaikuttaa laadun kehittämiseen: pörkkanalla ohjaaminen kannustaa työntekijöitä tehokkuuteen ja laatuun. Palkitseminen liittyykin usein taloudelliseen tulokseen tai muihin mitattavissa oleviin tekijöihin, joille asetettujen tavoitteiden ylittyessä voidaan työntekijöitä palkita. Laa-

tu on haastava palkitsemisen peruste, koska se ei ole useinkaan mitattavissa ilman operationalisointia eli mitattavaksi saattamista. Tuloksista voidaan palkita niin yksilö-, tiimi-, tulosityksikkö-, yritys- tai konsernitasolla. Valinta näiden tasojen välillä riippuu siitä, minkä tason tuloksista halutaan palkita. Toisin sanoen onko saavutettu tulos saatu aikaan henkilötasolla, tiimeissä vai koko yrityksen yhteispanoksena. (Pokki ym. 2011, 65; Hakonen ym. 2005, 113.)

Palkitsemista voi olla niin aineetonta kuin aineellista. Aineettoman palkitsemisen kaksi päämuotoa ovat sosiaaliset palkinnot ja urapalkinnot. Urapalkkioina voidaan nähdä esimerkiksi erilaiset kasvupolut organisaation sisällä, itsensä kehittäminen, joustavuus työnteossa ja jopa työ itsessään. (Pokki ym. 2011, 71.) Sosiaaliset palkinnot liittyvät ihmisen sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen ja täyttämiseen. Työyhteisössä sosiaalisiksi palkinnoiksi lasketaan erilaiset arvoaseman merkit eli statussymbolit, mutta myös jokapäiväisemmät huomion osoitukset, kuten palautteen ja arvostuksen saaminen työtovereilta ja esimiehiltä. (Pokki ym. 2011, 74.) Aineetonta palkitsemista on myös työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Osallistumisella tai osallisuudella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi työtahtiin, -menetelmiin tai hankintoihin. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien voidaan katsoa edistävän tuottavuutta, laatua, työtyytyväisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista. (Hakonen ym. 2005, 229.) Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan puolestaan taloudellista palkitsemista, kuten kiinteää rahapalkkaa, palkan lisät, palkankorotukset, luontoisedut, tulospalkkaus, henkilöstörahoisto ja muut taloudelliset edut ja hyödykkeet (Pokki ym. 2011, 77-82).

## 5.4 Taloudellinen palkitseminen

Ensisijainen ja oletusarvoinen taloudellisen palkitsemisen muoto on maksettu palkka, joka toimii korvauksena tehdystä työstä. Palkkauksen, sen jaottelun ja määrän takana piilee kuitenkin paljon muuttujia. Minimipalkan määrittää Suomessa enemmistön kohdalla yleissitova työehtosopimus eli TES, joka vaihtelee kuitenkin alan ja työtehtävien mukaan. (Pokki ym. 2011, 78.) Suomessa on 2000 – luvun aikana siirrytty palk-

kausjärjestelmiin, joissa työntekijän palkka muodostuu kolmesta osasta: vaativuusosasta, henkilökohtaisesta osasta ja tulososasta. Näiden suhde palkan kokonaissummasta on yleensä seuraavanlainen: vaativuusosa muodostaa noin puolet palkan kokonaismäärästä, henkilökohtainen osuus on käytännössä n. 20–30 % ja mahdollinen tulososa vaihtelee 3-9 % välillä. (Mts. 78.)

Yksikön toimiessa taloudellisesti rationaalisesti, on sillä mahdollisuus palkita työntekijöitä esimerkiksi rahallisesti tulokauden lopussa (Pokki ym. 2011, 41). Tulospalkkauksessa korostetaan, että palkkion maksamisen edellytys on etukäteen määriteltuihin tavoitteisiin pääseminen tai niiden ylittäminen (Hakola ym. 2005, 113). Tulospalkitsemisen historia suomessa on pitkä, mutta sen käyttöönotto Suomen palkkausjärjestelmissä on ollut hidasta. Eniten tulospalkitsemista ja samalla suurimpia tulospalkkioita käytetään teollisuuden-, kaupan- ja teknologianaloilla kun taas kuntasektorilla tulospalkkiot ovat oleellisesti paljon pienemmät. (Pokki ym. 2011, 81–82; Hakola ym. 2005, 120.) Palkitsemisjärjestelmien ja tulospalkkauksen kehittäminen kuntasektorilla voidaan nähdä hyvänä keinona lisätä kunta-alan houkuttelevuutta työnantajana, lisätä kuntien organisaatioiden tuottavuutta sekä tuottaa laadukkaita palveluita maltillisin kustannuksin. (Pokki ym. 2011, 81 & 85.)

## 5.5 Määrälliset ja laadulliset tavoitteet

Määrällisten tavoitteiden mittaamisen merkitys suoriteperusteisuudessa on äärimmäisen tärkeä. Määrälliset tavoitteet ovat helposti mitattavissa ja täten ne ovat myös henkilöstölle selkeät ja saavutettavissa olevat, joka taas edistää yksikön toiminnan kehitystä. (Pokki ym. 2011, 43.) Laadullisilla tavoitteilla voi tuoda määrällisiin tavoitteisiin lisäulottuvuuden, mutta nekin tulisi saada helposti mitattavaan muotoon. Laadullisten tavoitteiden abstraktius asettaa kuitenkin haasteen mittaamiselle. Jotta mittaaminen voidaan toteuttaa järkevästi ja onnistuneesti, tulee mittaajan olla tietoinen ja perehtynyt mitattavaan kohteeseen sekä mittauksen tavoitteisiin ja merkityksiin. (Saari 2006, 40.) Pokki ja muut (2011, 47) uskovat laadun paranevan jatkuvan kehittymisen mukana. Heidän mielestään toimintayksiköiden ajattelutapa on muuttunut suoriteperusteisen budjetoinnin aikana. Työnjakoa, aikatauluja, tiloja ym. toi-

minnan organisointia pohditaan aikaisempaa tarkemmin, joka edistää laadullista ajattelua (Pokki ym. 2011, 48).

Myös Hujala ja muut (1999, 1-2) toteavat, että laadun arvioinnissa painotus on ollut selkeästi hallinnon ja talouden näkökulmissa laadukkaalle päivähoitolle, eikä itse kasvatusprosessin arviointia ole tehty riittävästi. Omassa opinnäytetyössäni pyrin yhdistämään näitä kahta näkökulmaa, tuoden päivähoiton laatuajatteluun tuoreita näkökulmia.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 21) ovat käyttäneet kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta erottelevien seikkojen määrittelyssä Creswellin (1994) mallia. Malli ja tarkoitus eroavat kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa siten, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tekemään yleistettävyyksiä ja ennustavuuksia kun taas kvalitatiivinen tutkimus korostaa enemmän tulkintaa ja toimijoiden näkökulman ymmärtämistä. Kumpaakin tutkimusta tuntuu myös määrittelevän se, kuinka ja mistä näkökulmasta ne käsittävät todellisuuden. Kvalitatiivinen tutkimus käsittää perinteisesti todellisuuden subjektiivisena kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan se on objektiivinen ja yhtenäinen. (Hirsjärvi ym. 2008, 22.)

### 6.1 Monistrateginen tutkimus

Tutkimusmenetelmien ja -suuntausten väliset erot riippuvat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 28) mukaan siitä, mitä halutaan tutkia. Tästä syystä tutkimuksessani on käytetty kummallekin tutkimussuuntaukselle tyypillisiä strategioita ja menetelmiä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 29) ovat esittäneet neljä eri mallia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämiselle, joiden lähtökohtana on, että tutkimuksessa käytetään sekaisin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja niiden analysointimenetelmiä. Opinnäytetyössäni kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä yhdis-



tyvät siten, että kummankin aineiston analyysissä on käytetty sille tutkimusmenetelmälle tyypillistä analyysimenetelmää. Tutkimuksen etenemisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kummankin tutkimusmenetelmän antamat tulokset yhdistyvät vasta tutkimuksen johtopäätös osassa. Tähän asti ne noudattavat omalle tutkimusmenetelmälle tyypillisiä prosesseja. Tutkimustapaa, jossa tutkimusprosessit etenevät samanaikaisesti kutsutaan rinnakkaiseksi monistrategian malliksi. Tutkimusstrategiassani on piirteitä myös täydentävästä monistrategian mallista, koska pyrin täydentämään kyselystä saatavia määrällisiä tuloksia haastatteluista saatavilla laadullisilla tuloksilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 30–32.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 28) korostavat sitä, ettei yhdistelmästrategian valitseminen saa olla pelkkä kosmeettinen valinta vaan sen tulisi olla perusteltu päätös, joka ilmenee tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Tulosten yleistettävyyden kannalta on tärkeä kerätä riittävän suuri määrällinen aineisto, jotta työntekijöiden näkemykset ja kokemukset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Hirsjärvi ym. 1997, 169). Yhtäältä näen myös tarpeelliseksi selvittää esimiesten näkemyksiä laadullisin eli kvalitatiivisin keinoin. Opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä laatu, laadunarviointi ja laadunhallinta ovat mielestäni luonteeltaan subjektiivisia eli jokaisella yksiköllä on omanlaisensa käsitys sen merkityksestä ja toteutumisesta. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa - raportissa (2004, 11) korostetaan, ettei laadunhallinta ja – arviointi menetelmissä ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua vaan jokaisen yksikön ja kunnan tulisi löytää oman toiminnan suunnitteluun ja arviointiin parhaiten sopiva menetelmä. Teoreettisten lähtökohtien moniulotteisuus ja käsitteistön subjektiivinen luonne tukevat täten monistrategisen tutkimussuuntauksen valitsemista.

## **6.2 Tutkimustehtävä ja kohderyhmä**

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa Jyväskylän päivähoidon työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista päivähoidon laatuun.

Tutkimustehtävänä on tutkia millaisia vaikutuksia palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla on ollut Jyväskylän päivähoidon työntekijöiden ja esimiesten mielestä päivähoidon laatutekijöihin?

Tuloksia pohtimalla toivon opinnäytetyöni tarjoavan näkökulmia siihen, mitä tulisi ottaa huomioon kaikkien päivähoidon toimintayksiköiden siirtyessä palvelutuoteperusteiseen talouden ja toiminnan ohjausmalliin. Aihetta on aikaisemmin tutkittu työhyvinvoinnin ja talouden näkökulmasta, mutta ei päivähoidon laadun näkökulmasta. Rajasin työni käsittelemään aihetta työntekijöiden näkökulmasta. Oletukseni työni lopputuloksesta on se, että palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli on tukenut laadukkaan päivähoidon toteutumista. Työni kohderyhmänä on Jyväskylän päivähoidon viisi toimintayksikköä. Nämä toimintayksiköt ovat olleet mukana pilottihankkeessa, jossa on tutkittu vuosien 2009–2012 aikana suoriteperusteisten ohjausmallien sopivuutta Jyväskylän päivähoitoon. Mukana olleet toimintayksiköt pitävät sisällään kaikkiaan n. 140 työntekijää ja yli 700 lasta, mikä on vuonna 2011 tarkoittanut noin 13 % kaikista Jyväskylän päivähoidossa olevista lapsista. Nämä viisi toimintayksikköä tuottavat Jyväskylän asukkaille päiväkotihoitoa, perhepäivähoitoa sekä avoimia varhaiskasvatuspalveluita. Aineistonkeruun jälkeen voidaan todeta, että tutkimuksen otokseksi muodostui 44 päivähoidon työntekijää sekä 5 päiväkodin johtajaa.

### **6.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyöni tutkimuksessa käytin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua sekä strukturoitua kyselylomaketta. Valitsin kyselylomakkeen tutkimusmenetelmäksi siksi, että se mahdollistaa yleistysten tekemisen tutkimusjoukosta. Toteutin kyselyn sähköisesti Digium Enterprise – kyselyohjelmistoa käyttämällä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, koska uskoin sen kautta saavan helpommin tutkittavien subjektiivisia näkemyksiä esille eikä haastattelutilanne etene liikaa tutkijan johdolla.

### 6.3.1 Haastattelu

Haastattelu nähdään tutkittavan subjektiivisuutta korostavana aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun katsotaan sopivan tutkimukseen hyvin myös silloin kun tutkimuksen aihe on monitahoinen ja se tuottaa moneen suuntaan viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 35.) Omassa opinnäytetyössäni monitahoisuus ja vastausten moniulotteisuus syntyy laatu – käsitteen luonteesta. Lisäksi tutkimustehtävä korostaa tutkittavien subjektiivista kokemusta ja näkemystä laadun toteutumisesta heidän yksikössään ja palvelutuoteperusteisen ohjausmallin vaikutusta siihen.

Haastattelu on menetelmä, joka perustuu vuorovaikutukseen kahden tai useamman ihmisen välillä. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden olla haastattelutilanteessa joustava, tilannetajuinen ja vastaajia myötäilevä. Haastattelutilanne antaa tutkijalle mahdollisuuden järjestellä kysymykset haluttuun järjestykseen, siten että haastattelussa myöhemmin tulevilla osilla ei ole vaikutusta aiempiin osiin. Lisäksi haastateltava pystyy säätelämään ajankäyttöä, esittämään lisäkysymyksiä ja motivoimaan tutkittavaa haastattelutilanteen aikana. (Hirsjärvi ym. 2008, 35–36.) Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 13) korostavat, että haastattelun suunnittelussa, toteutuksessa ja analysoimisessa tulisi aina huomioida vuorovaikutuksen merkitys tutkimustulosten kannalta. Haastattelun vuorovaikutteisuus saattaa ohjata haastateltavan vastaamaan sosiaalisesti ”oikealla” tavalla, mikä on tutkimustulosten luotettavuuden kannalta haasteellista (Hirsjärvi ym. 1997, 195). Aineistonkeruumenetelmää valitessa tutkijan tulee pohtia myös tutkimustehtävien ja tutkimuskohteen välille muodostuvan anonymiteetin säilymisen tärkeyttä. Haastattelulla ei voida taata parhaalla mahdollisella tavalla tutkittavan anonymiteettia, ja kyselylomake saattaa olla perustellumpi aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi ym. 2008, 36.) Tutkimusaiheen valinta saattaa toisaalta suosia haastattelun valitsemista aineistonkeräämiseksi esimerkiksi silloin kun käsiteltävä aihe on intiimi tai emotionaalinen tutkittavalle. (vrt. Vilkkä 2007, 28.)

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) toteavat teemahaastattelun olevan haastattelumuoto, joka on puolistrukturoitu tapa kerätä tietoa tutkittavasta kohteesta. Toisin kuin esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelun kulkua ja esimerkiksi kaikkia kysymyksiä ei ole lyöty lukkoon tutkijan

toimesta. Täysin strukturoimatonta haastattelua ei kuitenkaan ole olemassa, sillä täysin jäsentämättömässä haastattelutilanteessa haastateltava jäisi harhailemaan ilman tutkijan ohjausta siitä, mistä hän on kiinnostunut (Ruusuvuori ym. 2005, 12). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) käsittelemä teemahaastattelu perustuu Mertonin, Fisksen ja Kendallin (1956) luomaan kohdennetun haastattelun (focused interview) muotoon, joka on monessakin mielessä hyvin erilainen kuin muut tutkimushaastattelujen lajit. Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu tutkijan perehtyneisyys tutkimusaiheen oleellisiin osiin, kokonaisuuksiin ja rakenteisiin. Toisin sanoen tutkija perehtyy tutkimusaiheen sisältöihin ja tilanteisiin muodostaen niistä analyysin, jonka pohjalta hän tekee tiettyjä olettamuksia siitä, miten kaikkien tutkittavien kokema tilanne on vaikuttanut heihin. Tässä vaiheessa tutkija Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan rakentaa haastattelurungon. Viimeinen vaihe teemahaastattelussa on haastatteluvaihe, jossa tutkija kohdistaa kysymyksensä tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteesta, josta tutkija on ennakkoon muodostanut analyysin. Teemahaastattelu lähtee siitä olettamuksesta, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat kokeneet jonkin saman tilanteen.

Haastattelutilanteessa käytin tukena haastattelurunkoa, johon olin listannut tutkimustehtävän kannalta keskeisiä teemoja (liite 3). Haastattelulomakkeessa ei ollut kuitenkaan valmiita kysymyksiä vaan se toimi ikään kuin muistilistana haastattelijalle, jotta jokainen tärkeä teema ja aihe tulevat käsitellyksi haastattelutilanteessa. Haastattelurungon muotoilun lähtökohtana toimi perehtyneisyys opinnäytetyöni kannalta keskeisiin aiheisiin eli suoriteperusteisuuteen, sen historiaan Jyväskylän päivähoidossa sekä päivähoidon laatutekijöihin. Haastattelurungossa on korostettu erityisesti päiväkodin johtajan roolin kannalta keskeisiä teemoja. Lomake rakennettiin siten, että teemojen käsittelyssä edettiin kronologisesti. Ensimmäisenä pyrittiin keskustelemaan suoriteperusteinen budjetointi – mallin pilottivaiheesta ja sen herättämistä tunteista nyt. Vähitellen haastattelussa edettiin kohti nykyhetkeä päätyen lopulta keskusteluun ohjausmallin tilasta tällä hetkellä. Lopuksi haastattelussa paneuduttiin vielä tulevaisuuteen ja siihen, minkälaisia ajatuksia päivähoitoyksiköiden johtajilla on palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden – ohjausmallin tulevaisuudesta. Haastattelurungossa oli myös strukturoituja kysymyksiä, joissa kysyttiin johtajan yksikön henkilöstö- ja lapsimäärää sekä minkälaisia päivähoitopalveluita yksikkö tuottaa.

Haastattelin jokaista viiden päiväkodin johtajaa yksitellen syyskuun 2012 aikana. Haastattelutilanteiden aluksi kertosin haastateltavalle tutkimukseni tarkoituksen ja erityisesti haastattelun merkityksen tutkimuksen osana. Luottamuksellisuuden edistämiseksi esittelin haastateltavalle kirjallisen, hyväksytyn päivähoidon tutkimuslupahakemuksen, josta ilmeni luottamuksellisuus ja anonymiteetti tekijöiden lisäksi tutkimuksen tavoitteet, aikataulu ja raportointi. Haastateltavat kokivat tämän hyväksi käytännöksi. Ennen haastattelun aloittamista täsmensin haastateltaville, että haastattelu etenee keskustelemalla eikä valmiita kysymyksiä ole vaan haastattelu noudattaa etukäteen valmisteltua haastattelurunkoa. Toivoin tällä luovani haastattelulle avoimen ja vapautuneen tunnelman, joka edistäisi haastateltavan omien kokemusten esiintuomista. Päätin tutkijan roolissa olla esittelemättä haastateltavalla etukäteen tai haastattelun aikana haastattelurunkoa, sillä toivomuksena oli mahdollisimman avoin ja spontaani keskustelu.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta ne voitaisiin analysoida jälkeenpäin mahdollisimman luotettavasti. Jokainen haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Kolme haastatteluista tehtiin johtajien omissa toimistoissa, joissa haastateltavalle tutun ympäristön toivottiin luovan avoin ja turvallinen ilmapiiri. Yksi haastatteluista toteutettiin käytännön järjestelyiden helpottamiseksi muissa tiloissa. Yksi haastattelu jouduttiin toteuttamaan muista poiketen puhelinhaastatteluna johtuen aikataulu- ja järjestelyongelmista. Puhelinhaastattelua tehdessä tulee aina huomioida se, että kyseessä ei ole samanlainen vuorovaikutustilanne kuin kasvokkain tehtävässä haastattelussa. Ensinnäkin haastateltavan ja haastattelijan välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio perustuvat ainoastaan puheeseen. Haastattelijalla ei voi esimerkiksi etsiä haastateltavan elekielistä tunneilmaisuja, jotka voisivat kertoa haastateltavan suhtautumisesta käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi puhelinhaastattelun aikana on mahdollista tehdä muitakin asioita samanaikaisesti, joka saattaa vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64.)

### **6.3.2 Kysely**

Kysely on kvantitatiiviselle tutkimukselle ominainen tapa kerätä aineistoa, sillä se tuottaa tutkimustiedon numeroina, jonka tutkija tulkitsee ja selittää sanallisesti (Vilka 2007, 14). Kysely on standardoitu tiedonkeräämisenmenetelmä, jossa jokainen tutkimukseen osallistuva vastaa samoihin kysymyksiin, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Standardointi on tärkeä osa tutkimuksen objektiivisuuteen pyrkimistä, sillä se estää tutkittavan ja tutkijan välille syntyvää vaikutussuhdetta. (Vilka 2007, 28.) Kyselyn yhtenä suurimmista eduista pidetään sitä, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja aineisto tehokkaasti. Laajan aineiston pohjalta tutkijan on mahdollista tehdä yleistyksiä koskien koko tutkimuksen perusjoukkoa. Kyselyyn vastaavia kutsutaan kohdehenkilöiksi, jotka muodostavat otoksen laajasta perusjoukosta. Opinnäytetyössäni perusjoukko on Jyväskylän päivähoidon työntekijät, joita tutkimuksessa edustavat viiden toimintayksikön työntekijät. Kyselyn haittapuoleksi katsotaan sen pinnallisuus tiedon tuottajana. Koska aineistonkerääminen ei perustu tutkijan ja tutkittavan väliseen vuorovaikutukseen, ei voida olla vakuuttuneita siitä, että vastaaja suhtautuu vaadittavalla vakavuudella tutkimukseen. Kyselyn laatija ei voi myöskään olla varma vastaajien perehtyneisyydestä ja tietämyksestä tutkittavan asian suhteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 183–184.)

Kyselylomakkeen rakentaminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta keskeisessä osassa. Kyselyn laatijan on syytä pohtia kysymyksiä ja niiden vastausvaihtoehtoja tarkoin, sillä väärinymmärrysten riski on suuri. Tutkijan tulee pystyä määrittämään kysymykset ja vastausvaihtoehdot teoriapohjan ja käsitteiden kautta siten, että ne mittaavat juuri niitä asioita, joita tutkimuksessa on määritelty mitattavaksi. Väärinymmärrysten välttämiseksi kysymysten tulisi olla mahdollisimman lyhyitä, yksiselitteisiä ja selkeitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 187 & 191; Vilka 2007, 38.) Kyselyä pidetään usein menetelmävaihtoehtona, joka korostaa tutkijan objektiivisuutta, mutta myös kyselyn teossa on mahdollista sortua subjektiiviseen johdatteluun kysymyksiä muotoiltaessa. Tätä tulisi kuitenkin välttää. (Hirsjärvi 1997, 192.)

Määrällisessä tutkimuksessa korostetaan teoreettisten käsitteiden muuttamista arkielien tasolle ja mitattavaan muotoon (mm. Vilka 2007, 28; Hirsjärvi ym. 1997, 145–146). Tätä tutkimuksen vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Operationalisoinnin merkitys on Hirsjärven ja muiden (1997, 146) mukaan erityisesti metodologinen eli se osoittaa mittaamisen. Vilka (2007, 27) toteaa käsitteiden, joille ei löydy suoraa vas-

taavuutta arkikielestä, olevan vaikeita käsitellä kaikille ymmärrettävällä arkikielellä. Tällaiseksi käsitteeksi hän mainitsee mm. palvelun laadun. Hirsjärvi ja muut (1997, 146) puolestaan toteavat operationalisoinnin olevan erityisen haastavaa niiden tieteenalojen kohdalla, joissa käsitteet saavat useita eri operationaalisia määrittelyksiä. Kyselyn kannalta keskeisiä käsitteitä ovat laatu, päivähoito ja palvelutuoteperusteisuus. Nämä käsitteet loivat kyselylleni teoreettisen tason ja viitekehyksen, jotka määrittelemällä rakensin kyselylomakkeen. Käsitteiden määrittelyllä tarkoitetaan niiden kuvaamista ja määrittelyä arkikielelle, jonka jälkeen tutkija purkaa käsitteet erilaisiin arkikielen tasoa kuvaaviin osa-alueisiin. Näistä osa-alueista tutkija pyrkii jalostamaan kysymyksiä, jotka puretaan edelleen vaihtoehtoiksi. (Vilka 2007, 38.)

Vilka (2007, 70–71) painottaa, että tutkijan on tärkeää määritellä ensin tutkimusongelma tai – tehtävä sekä sen tavoitteet ennen kuin ryhtyy määrittelemään mittaria eli kyselylomaketta. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon teoriapohja, joka määrittelee ja rajaa tutkimusta myös aineistonkeruuvaiheessa. Kyselyni haasteet liittyivät juuri laatu -käsitteen monimuotoisuuteen sekä toisaalta siihen, kuinka kyselyn avulla voidaan ilmentää juuri palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksia laatuun. Laatu – käsitteen määrittelyssä ja samalla kyselylomakkeen pohjana ovat toimineet niin valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, päivähoitolaki sekä varhaiskasvatuksessa käytetyt laadunarviointimallit.

Toteutin kyselyn sähköisesti Digium Enterprise -palvelua apua käyttäen, joka on Internetissä toimiva tiedonkeruu ohjelma. Digium Enterprise palvelun avulla voidaan toteuttaa kyselylomakkeen tiedonkeruu ja analysointi automaattisesti. Uskoin tavoitavani päivähoiton työntekijät paremmin sähköisellä kyselylomakkeella kuin esimerkiksi postitetulla kyselylomakkeella, sillä arvioin tietotekniikan olevan nykypäivän päivähoiton työntekijöille melko keskeinen viestintäkanava, jota kautta saisin parhaimman mahdollisen vastausprosentin. Kyselylomakkeen levitys toteutettiin siten, että kyselykutsu ja vastauslinkki jaettiin päiväkotien johtajille sähköpostitse, jonka he välittivät edelleen yksikkönsä työntekijöille. Uskoin tällä tavalla saavuttavani parhaimman vastausprosentin, koska kutsu kyselyyn tulee työntekijän tuntemalta ja luottamukselliselta henkilöltä eli omalta esimieheltä. Kyselyvastaukset tallentuivat tietoturvasyistä yksilöllisen salasanatien taakse, jonka ainoa hallinnoija olin.

Kyselylomakkeessa käytettiin useita eri kysymystyyppejä. Kyselyn aluksi vastaajaa pyydettiin kertomaan hieman työtehtävistään päivähoidossa sekä työvuosistaan nykyisessä toimintayksikössä. Nämä taustatekijät haluttiin selvittää, koska uskoin niiden olevan merkityksellisiä puhuttaessa päivähoidon uudesta talouden ja toiminnan ohjausmallista. palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin näkyminen arjen työssä esimerkiksi perhepäivähoitajalla ja päiväkodin työntekijällä voi olla hyvinkin erilaista. Työntekijän työvuosien määrää nykyisessä yksikössä pyydettiin arvioimaan alle yhdestä vuodesta yli kolmeen vuoteen. PATU – ohjausmallin vaikutuksia päivähoidon laatuun selvitettäessä tämä on tärkeä tuoda esiin, koska työntekijän, joka on työskennellyt vasta hyvin vähän aikaa ko. yksikössä, kokemukset saattavat olla todella erilaiset verrattuna työntekijään, joka on ollut mukana PATU – ohjausmallin käytössä sen pilotoinnista asti. Enempää työntekijöiden taustoista ei haluttu selvittää anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kyselyni käsittelee työntekijöiden kokemuksia palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista päivähoidon laatuun. Tästä syystä näin parhaaksi käyttää kyselylomakkeessa Likertin asteikkoa, joka on tavallisesti 5- tai 6-asteinen järjestysasteikko. Likertin asteikkoa käyttämällä voidaan järjestää vastaukset ja vastaajat ”samanmielisyyden” mukaan. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2007.) Kyselyssäni Likertin järjestysasteikkoa noudattavien kysymysten vastausvaihtoehdot olivat ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”. Halusin sisällyttää sen oman kyselylomakkeeni järjestysasteikkoon, sillä kysymykset käsittelevät aiheita, joista välttämättä kaikilla päivähoitoyksiköiden työntekijöillä ei ole kokemusta. Tällöin he eivät joudu vastaamaan ”pakotetusti” heidän asenteita huonosti kuvaamaan vastausvaihtoehtoon. Likertin asteikkoa käytettiin 13 kysymyksessä. Kyselylomakkeessa käytettiin lisäksi kysymyksiä, joissa vastaaja joutui arvioimaan jonkin tietyn tekijän toteutumista omassa päivähoitoyksikössään. Näissä kysymyksissä vastaaja arvioi asteikolla ”erittäin hyvä”, ”melko hyvä”, ”melko huono” ja ”erittäin huono”. Tällaisia kysymyksenasetteluja oli yhteensä 3 kappaletta. Lisäksi kyselylomakkeessa oli 3 kysymystä, joissa vastaaja joutui arvioimaan yksittäisten päivähoidon osa-alueiden tai –tekijöiden toteutumista yksikössään.



Kyselylomake koostui neljästä pääteemasta, jotka olivat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus, kasvatuskumppanuus, henkilöstö sekä talous. Näistä teemoista erityisesti henkilöstö korostuu palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin teoriassa, jossa henkilöstön rooli nähdään kehittyvänä ja vastuullisempana osana yksikön toimintaa. Henkilöstö – teemaan sisältyy useita erilaisia henkilöstön työnkuvaan liittyviä pienempiä kokonaisuuksia, joista suurempina voidaan nostaa esille omaan työhön vaikuttaminen, työtehtävien ja – tavoitteiden selkeys, työhyvinvointi ja koulutus. Talouden nouseminen kyselyn pääteemaksi on ilmeinen, sillä palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla pyritään parantamaan yksiköiden ja sitä kautta kuntien taloutta. Nostamalla talous kyselyn yhdeksi pääteemaksi halutaan haastaa työntekijät pohtimaan omaa kasvatustehtäväänsä talouden näkökulmasta ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut perustehtävään. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudessa pyritään selvittämään lasten osallisuuden ja yksilöllisen huomioimisen toteutumista uuden ohjausmallin ollessa käytössä. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuksista tämä haluttiin nostaa esille, koska sen voidaan nähdä liittyvän oleellisesti päivähoidon laatukriteereihin (Hujala ym. 1999, 130). Toisaalta yksittäisten hoidon osa-alueiden, kuten sisällöllisten orientaatioiden, toteutumisen tutkiminen menee hieman liian yksityiskohtaiseksi tutkimustehtävän kannalta. Laadukkaan päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kannalta kasvatuskumppanuus on erittäin keskeinen tekijä, ja sen toteutuminen haluttiin yksinkertaisesti siitä syystä nostaa osaksi kyselyä (mts. 101).

Kyselylomakkeen lopussa oli kolme avointa kysymystä, joissa vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin, mitkä hänen mielestään palvelutuoteperusteisessa talouden ja toiminnan ohjausmallissa on ollut positiivisia ja mitkä taas negatiivisia vaikutuksia oman yksikön päivähoidon. Kyselyn päätteeksi vastaajan oli mahdollista ilmaista täysin vapaasti omia tunteita ja ajatuksia kyselystä ja sen aiheista.

Kyselylomakkeelle laadittiin myös saatesanat (liite 1), joka levitettiin työntekijöille sähköisesti kyselykutsun ja vastauslinkin yhteydessä esimiesten välityksellä. Saatesanoilla pyrittiin kertomaan vastaajille, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka sitä tekee, miksi se tehdään ja miksi jokaisen työntekijän vastaaminen on tärkeää. Tällä tavalla saatesanoilla pyrittiin myös motivoimaan työntekijöitä vastaamaan kyselylomakkeeseen. Työntekijöille lähetettiin yksi muistutusviesti vastaamisen tärkeydestä,

joka aktivoi työntekijöitä hieman. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin alkuperäisestä yhdellä viikolla, koska kyselyn julkaisussa viivästyi teknisistä vaikeuksista johtuen. Teknisten ongelmien vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen on käsitelty pohdinnassa.

## 6.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analyysi, sen tulkinta ja niiden kautta tehtävät johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasiaa. Se on vaihe, johon tähdätään jo tutkimuksen alussa. Siinä nähdään, minkälaisia vastauksia tutkija ongelmiinsa saa tai voidaan jopa huomata, että hänen ongelman asettelunsa on ollut virheellinen. (Hirsjärvi ym. 1997, 209.)

Aineistonkeräämisen jälkeen kävin läpi haastatteluaineiston sekä kyselyaineiston niissä olevien virheiden varalta. Hirsjärven ja muiden (1997, 209) mukaan aineiston analyysiä edeltää tärkeä vaihe, jossa tutkija tarkistaa aineiston virheiden ja puutteiden varalta. Tarkastin jokaisen haastattelun jälkeen nauhoitteen onnistumisen, jotta voisin mahdollisten ongelmien tai virheiden ilmetessä täydentää aineistoa. Haastatteluaineiston kerättyäni ryhdyin litteroimaan saatua aineistoa. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puheen tallentamista kirjalliseen muotoon. Aineisto voidaan litteroida usealla eri tarkkuudella vaihdellen aina sanatarkasta kirjaamisesta litterointiin, jossa poimitaan valikoiden vain aiheen kannalta keskeiset seikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston litterointi tarkkuuden valinnassa on syytä kuitenkin pitää mielessä tutkimustehtävä tai –ongelma: mikäli tutkimus keskittyy esimerkiksi kielellisiin tekijöihin tai vuorovaikutukseen on aineiston syytä litteroida mahdollisimman tarkasti. Litteroinnin tarkkuuden valinta on aina oltava harkittu päätös, sillä epätarkasti litteroitu aineisto saattaa jättää oleellisia seikkoja ulkopuolelleen. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Litteroin haastatteluaineiston sanatarkasti, koska teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka vaikeuttaa aineiston litterointia valikoiden. Haastattelutilanteet olivat keskustelun omaisia tilanteita, joissa haastateltava saattoi palata johonkin teemaan haastattelun toisessa vaiheessa. Tämä aiheuttaa mielestäni suuren riskin sille, että tärkeitä sisältöjä jää litteroimatta, jos litterointi tapahtuu valikoiden.

Litteroinnin pohjalta tein tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen teemoittelua haastatteluissa esille nousseiden seikkojen perusteella. Teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa tekstimassasta pyritään löytämään teemoja eli keskeisiä aiheita aineistoa yhdistämään tai erottelemaan. Teemoittelu voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä teemoittelussa tutkija etsii haastatteluista tai muusta laadullisesta aineistosta niitä yhdistäviä tai erottelevia teemoja. Teorialähtöisessä teemoittelussa aineistoista pyritään löytämään teoriasta nousevia teemoja, jotka joko yhdistävät tai erottelevat aineistoja toisistaan. Teemoittelu on toimiva tapa analysoida teemahaastatteluaineistoa. Litteroinnin jälkeen tutkija voi järjestää haastatteluaineiston siinä käsiteltyjen teeman mukaisesti, joita löytyy haastatteluista erilaisin määrin ja laajuuksin. Joskus teemat muistuttavat haastatteluissa käytettyä runkoa, mutta toisinaan haastatteluissa voi nousta täysin uusia teemoja eikä keskustelu etene täysin haastattelijan suunnitteleman rungon mukaisesti. Aineistoa tulisi käsitellä ennakoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelin haastatteluaineiston ensisijaisesti teorialähtöisesti. Pyrin löytämään haastatteluista teoriassa korostuvia teemoja, jotka yhdistelevät tai erottelevat aineistoa. Aineistoa analysoidessa huomasin sieltä nousevan kuitenkin tiettyjä yhdistäviä teemoja, jotka koin tärkeäksi huomioida tutkimustuloksissa. Niinpä aineiston analyysi on tehty niin teoreettisen- kuin aineistolähtöisen teemoittelun pohjalta.

Teemoittelussa tutkija pyrkii siis löytämään aineistosta piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemoittelussa ei ole kuitenkaan tarkoitus löytää kahden haastateltavan täysin identtistä ilmaisutapaa tietystä teemasta vaan tutkia haastateltavan antamia vastauksia laajempina teemoina. Täten haastateltavat saattavat ilmaista saman asian käyttäen useita eri ilmaisutapoja, jotka tutkija teemoittelee yleensä saaman teeman alle. (Hirsjärvi ym. 2008, 173.) Tutkijan löytäessä teemat joko aineisto- tai teorialähtöisesti hän kokoaa kunkin teeman alle kaikki ne kohdat, jossa haastateltavat ovat maininneet kyseisen teeman.

Raportissa tutkija tuo teemat esille haastatteluaineistosta lainatuin sitaatein, joiden tarkoituksena on havainnollistaa ja todentaa lukijalle aineistoa. Sitaattien avulla tutkija pystyy perustelemaan lukijalle teemojen muodostamista. Sitaattien käytössä tulisi kuitenkin pysyä kriittisenä eikä niitä tulisi käyttää lisätäkseen raportin pituutta

vaan niihin tulisi aina liittyä tutkijan kommentti ja yhdistäminen teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Oman haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi teemoittelu valikoitui, koska uskoin sitä kautta pystyväni tuomaan parhaiten esille kohderyhmän subjektiivisia kokemuksia palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista päivähoiton laatuun. Lisäksi teoriassa keskeisessä asemassa oleva laatu – käsite ja kohderyhmän subjektiiviset kokemukset sen ja palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin toteutumisesta saadaan tuotua parhaiten esille sitaattien avulla. Litteroinnin jälkeen kävin aineiston läpi huolellisesti lukien pyrkien hahmotamaan sitä kokonaisuutena erotellen sieltä jo alustavia teemoja. Haastattelurungosta korostuu teoriasta nousevat teemat, kuten johtaminen, palkitseminen, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus sekä talous. Näitä teemoja käsiteltiin jokaisessa haastattelussa. Aineiston litteroinnin ja siihen perehtymisen jälkeen aineistosta nousi esille yksi teema, joka oli yhteisöllisyys, joka liittyy läheisesti esimerkiksi johtamisen teemaan, mutta se toistui haastatteluissa niin useasti, että käsittelen sitä tutkimuksessani omana teemana. Teemojen valinnan jälkeen aineiston tekstit siirrettiin näiden otsikoiden alle. Haasteellista aineiston teemoittelussa oli se, että useat teemoista liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa, joten niiden erottamiseksi toisistaan oli tarpeen tehdä tarkkaa pohdintaa.

Teemoittelun jälkeen tärkeimmiksi teemoiksi nousivat:

- Johtaminen
- Talous
- Palkitseminen
- Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu ja järjestäminen
- Henkilöstö
- Yhteisöllisyys
- Vanhempien tyytyväisyys ja osallisuus hoitoon

Digium Enterprise tiedonkeruu ja palautteenhankinta palvelu antoi määrällisen aineiston eli kyselyn vastauksista suoran analyysin graafisina tilastoina, joissa näkyi vastausten hajonta eri vaihtoehtojen välillä niin numeerisesti, prosentuaalisesti kuin graafisestikin. Palvelu tarjosi myös mahdollisuuden tarkastella kaikkien kyselyssä esi-

tettyjen väittämien vastauskeskiarvoa sekä keskihajontaa keskiarvotaulukosta numeerisesti. Tämä taulukko ei kuitenkaan sopinut oman aineistoni analysointiin, sillä kyselylomakkeessani oli mukana useita eri kysymystyyppejä, joiden arvoasteikot ja vastausvaihtoehdot vaihtelivat. Täten keskiarvotaulukko ei ollut luotettava.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset tuottivat aineiston, johon Digium Enterprise – ohjelmisto ei tarjonnut valmiita analyysejä, koska niitä ei luonnollisesti voi käsitellä numeerisilla menetelmillä. Avoimet vastaukset eivät liittyneet tarkasti niihin neljään pääteemaan, joihin kyselyn monivalintakysymykset oli jaoteltu. Avoimissa vastauksissa vastaajat pohtivat palvelutuoteperusteisen ohjausmallin vaikutuksia päivähoidon laatuun vapaammin. Lisäksi kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus sanoa vapaasti jotain kyselyyn tai sen aiheeseen liittyen. Laskin annetut avoimien vastausten lukumäärän manuaalisesti ja käytin niiden analysoinnissa teemoittelua. Kyselyssäni nämä teemat olivat jo valmiiksi määritellyjä kyselyn numeerisessa osassa, joten päätin hyödyntää niitä myös avointen vastausten teemoittelussa. Teemat olivat:

- Vaikuttamismahdollisuuksien parantuminen
- Yhteisöllisyys
- Tulospalkkio
- Lapsiryhmät

Analysoin avoimet vastaukset poimimalla niistä mainintoja, jotka viittasivat kyseisiin teemoihin. Siten tarkastelin saatua jakaumaa ja tein tulkintoja siitä, oliko jonkin tietyn teeman alla enemmän positiivisia kuin negatiivisia vastauksia.

## **6.5 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuus on tärkeä ominaisuus, jonka toteutumista voidaan arvioida usealla eri mittaus- ja tutkimustavalla. Tutkimuksen luotettavuuteen liitetään usein käsitteet reliaabelius ja validius. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi kahden arvioijan päätyminen samanlaiseen tulokseen on osoitus siitä, että tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.

Lisäksi, jos samaa henkilöä tutkitaan kahdesti saaden molemmilla kerroilla sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliaabeleina. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen mittareiden kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Validius saattaa liittyä esimerkiksi määrällisen tutkimuksen osalta kyselylomakkeiden kysymysten muotoiluun. Tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi tutkijan tulisi pyrkiä luomaan kyselylomakkeen kysymykset siten, että ne ovat yksiselitteiset ja kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Mikäli tutkija ei tässä onnistu ja käsittelee asettamansa kysymykset oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti, toisin kuin vastaajat, tuloksien pätevyys ja todenmukaisuus voidaan kiistää. (Hirsjärvi ym. 1997, 217; Vilkkä 2007, 38.) Kyselyn validiuden lisäämiseksi tutkijan tulee pystyä, etenekin määrällisessä tutkimuksessa, määrittelemään tutkimuksen teoriaperustan kannalta keskeiset käsitteet arkikielelle ja kyetä siirtämään ne mittariin eli esimerkiksi kyselylomakkeeseen. Tätä tutkimuksen vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Käsitteiden operationalisoinnin kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy loogisesti ja täsmällisesti argumentoidaan.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuuden määrittely ei ole aivan niin suoraviivaista ja yksiselitteistä kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa on kehitetty erilaisia tilastollisia menetelmiä, joilla voidaan testata mittareiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ilmentäminen liittyy tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin, joissa tutkijan tulisi esimerkiksi kertoa, missä olosuhteissa aineisto on tuotettu, kuinka paljon aineiston keräämiseen on käytetty aikaa, onko aineiston keruussa ollut häiriötekijöitä, mahdolliset virhetulkinnat haastattelusta sekä oma itsearvio haastattelutilanteista. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Kyselylomaketta muotoillessa pyrin varmistumaan siitä, että niissä esiintyvät käsitteet ja kohderyhmän tietämys, koulutus ja osaaminen niihin liittyen kohtaavat tarvittavalla tavalla. Pyrin rakentamaan kysymyksistä myös yksiselitteisiä ja hyvin yksinkertaisia, jotta vastaajat toisaalta ymmärtävät kysymykset nopeasti eivätkä joudu pohtimaan sen mahdollisia eri tulkintatapoja. Yksinkertaisilla ja suorilla kysymyksillä pyrittiin haastamaan vastaaja pohtimaan asioita totuudenmukaisesti, vaikka suorasanainen ja jopa kärjistetty kysymyksen asettelu voi asettaa vastaajalle tutkimuksen luottamuksellisuuden kannalta epäsuotuisia paineita vastata sosiaalisten odotusten

mukaisesti. Tämä riski on kuitenkin huomioitu tulosten analysoinnissa. Kyselylomakkeen luottamuksellisuuden edistämiseksi pyrin tarkastelemaan tiettyjä teemoja toistuvasti eli esitin vastaajalle kysymyksiä samasta teemasta kahdesta eri näkökulmasta. Näitä vastauksia tutkimalla voidaan vahventaa tai etsiä selityksiä kyselyssä mahdollisesti esiintyvälle erikoiselle vastauskäyttäytymiselle. Kyselyn kokonaisluotettavuuden kannalta merkityksellistä on se, että kyselyn otos edustaa riittävän hyvin perusjoukkoa. Omassa kyselyssäni vastaajia oli 44, jota voidaan pitää hyvänä edustavuutena, mutta on kuitenkin syytä pohtia kyselyyn vastanneiden työntekijöiden edustavuutta koko kohderyhmässä. On mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet työntekijät, jotka ovat kaikista kiinnostuneimpia tai luottavaisempia palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoitoon. Esimiehet arvioivat haastatteluissa, että asennoitumisessa ja sitoutumisessa on suuria eroja henkilöstön sisällä, joten tämä on mahdollisesti vaikuttanut tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Haastattelun luottamuksellisuuden ja eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkija kertoo totuudenmukaisesti haastateltaville haastattelun tarkoituksesta, tietojen luottamuksellisesta käsittelystä sekä anonymiteetin säilymisestä. (Ruusuvuori ym. 2005, 17.) Nämä tutkimukselle tärkeät piirteet olivat mukana jo tutkimuksen alusta saakka. Jyväskylän päivähoitoa tutkittaessa tulee tutkimuslupa hakea kunnan päivähoiton johtajalta (liite 4). Tästä hakemuksesta oli nähtävissäni tutkimukseni tavoitteet, luottamuksellisuus, aikataulu ja raportointi. Esittelin jokaiselle haastateltavalle päivähoiton johtajan hyväksymän tutkimuslupahakemuksen ennen haastattelun aloittamista. Tämän lisäksi tutkimuksen luottamuksellisuutta ja eettisyyttä edisti tutkimuskohteelle tekemäni kyselyn esipuhe (liite 1), jossa kerroin tutkimukseni sekä kyseessä olevan aineistonkeruumenetelmän tavoitteet sekä aikataulun. Anonymiteetin eli tunnistettavuuden estäminen tarkoittaa sitä, että haastattelun raportoinnista ei paljastu haastateltavan henkilötietoja tai muita tietoja, jotka antaisivat ilmi hänen henkilöllisyytensä tai tämä tehdään vähintäänkin niin vaikeaksi kuin mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Omassa opinnäytetyössäni huomioin päivähoitoyksiköiden esimiesten anonymiteetin säilymisen siten, että en erottele heidän vastauksia yksikkökohtaisesti. Toisin sanoen heidän vastauksistaan ei tule esille kaupunginosia eikä henkilöiden tai paikkojen nimiä. Kyselylomakkeessa anonymiteetti on taattu

siten, että vastaajilta ei selvitetty henkilötietoja millään tavalla. Tutkimustulosten luotettavuuden lisäämiseksi esitetyt sitaatit on merkitty ”päiväkodin johtaja 1”, ”päiväkodin johtaja 2”, ”päiväkodin johtaja 3”, ”päiväkodin johtaja 4” ja ”päiväkodin johtaja 5” tunnuksin, jotta sitaatteja on käytetty monipuolisesti. Samanlaista merkintätapaa on käytetty myös työntekijöiden antamissa avoimissa vastauksissa.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Johtajien näkemykset ohjausmallin vaikutuksista

Esimiesten haastatteluista nousseet

#### 7.1.1 Johtajuus

*”No siis oon halunnu ottaa työntekijöitä mukaan päätöksen tekoon aikasemminkin että spb malli anto sillon sen luvan ja valmiin mallin millä tosiaan pysty perustelemaan esim niitä talousasioita että nyt mietitään tää asia yhdessä.”* **Päiväkodin johtaja 4.**

Haastateltavien kokemuksissa päivähoitoyksikön johtamisesta voidaan yhdistävänä tekijänä nostaa esille jaettu johtaminen, joka tuli esille neljän haastateltavan vastauksissa. Neljä haastateltavista totesi, että heidän yksikön toiminnassa on tärkeää, että henkilökunta on mukana päätöksenteossa eikä esimies tee yksin ratkaisuja. Kolme näistä jaettua johtajuutta korostaneista haastateltavasta koki, että tällainen johtamistapa on ollut käytössä heidän yksikössään jo ennen suoriteperusteinen budjetointi – mallia tai palvelutuoteperusteista talouden ja toiminnan ohjausmallia, ja että nämä ohjausmallit ovat lähinnä kannustaneet tällaisen johtajuustavan käyttämiseen omassa yksikössä. Vastauksissa korostui esimiesten luottamus sekä usko työntekijöiden ammattitaitoon omassa työssään eli lapsiryhmien ja yksilöiden hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Jokainen viidestä esimiehestä arvioi henkilökunnan nauttivan ja arvostavan heidän hyviä mahdollisuuksia



osallistua päätöksentekoon. Ainoastaan yhden haastateltavan vastauksista ei korostunut jaetun johtamisen periaatteet yksikön johtamisessa.

Jaetun johtamisen lisäksi esimiehet totesivat haastatteluissaan, että ovat pitäneet vallan ja vastuun siirtymistä yksikkötasolle hyvänä asiana. Vastauksista heijastuu esimiesten näkemys siitä, että heidän tulisi johtajina saada enemmän valtaa ja vastuuta yksikkönsä johtamisesta, ja se on palvelutuoteperusteisessa talouden ja toiminnan ohjausmallissa onnistunut. Joidenkin esimiehien mielestä tämä antaa heille myös mahdollisuuden lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallisuutta päätöksentekoon.

Toisaalta esimiesten vastauksissa johtajuuteen liittyen oli nähtävissä myös johtajan vastuunkantajan roolin korostuminen oman yksikön toiminnassa. Haastatelluista esimiehistä kolme korostivat sitä, että on tärkeää, että yksikön johtaja kantaa vastuun toiminnasta ja päätöksen teosta eikä kaada sitä henkilöstölle. Yksi haastateltavista korosti johtajan tehtävää vastata ja reagoida henkilökunnan tarpeisiin.

*”Et minun yks perustekijä on ollu se, että minä vastaan. Et tapahtu täällä mitä tahansa niin minä vastaan ja jos jotain on tapahtunu enkä minä ole ollut paikalla niin minun pitää ottaa se vastuu.” Päiväkodin johtaja 2.*

Johtajat eivät kokeneet heidän työnkuvansa muuttuneen merkittävästi vaan näkivät palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin tuoneen enemmänkin uusia ulottuvuuksia työhön kasvatuksellisen johtamisen olevan kuitenkin edelleen keskiössä.

*”Ei kyllä se työnkuva, jos ajatellaan meidän perustehtävää niin -- ei sitä voi heilauttaa mitkään ulkoa tulevat -- kuitenkin nii ihan se ydinjohtajan työn niin niin se on edelleenkin se jotta lapsen hyvä hoito mahdollistuu niin kaikki ne prosessit siellä päiväkodissa. Et ei se oo muuttanu mun työnkuvaa mut tokihan se on tuonu siihen joitakin elementtejä lisää siihe.” Päiväkodin johtaja 3.*

### 7.1.2 Talouden johtaminen

Talouden johtamisessa haastateltavien vastauksissa korostuu budjetin laadinnassa ja sen seurannassa tapahtuneet muutokset. Haastateltavat kertoivat kokeneensa päivähoidon toimintayksiköiden budjetin laadinnan ja sen seurantatyökalujen kehittämisen olevan yksi keskeisimmistä palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin tuomista muutoksista talouden osa-alueella.

*”Nyt ne työkalut päivähoidon budjetoinnissa on kehittynyt niin että myö nähdään päivittäinen saldo tuolta mitä on käytetty rahaa eli täällä päivähoidon tasolla niin ku hallinnossakin on tullu selvästi tarkkuutta siihen ja työkaluja siihen kulujen seuraamiseen.” Päiväkodin johtaja 2.*

Kolme haastateltavista kuitenkin korostaa, että suoriteperusteinen budjetointi tai palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli eivät ole syynä taloudelliselle tarkkuudelle ja ajattelulle vaan siihen on kiinnitetty jo ennen mallien pilotointia huomioita heidän yksikössään. Uusien työkalujen suurena etuna nähdään se, että niiden avulla pystytään hahmottamaan paremmin talouden kokonaisuus toimintayksikön kontekstissa. Koettiin, että talouden ajattelussa on ryhdytty korostamaan suuria kokonaisuuksia pienten yksityiskohtien sijaan ja tätä on helpottanut uudet työkalut sekä uusi ajattelumalli talouden ohjauksessa. Talouden suunnittelun kannalta edistysellistä palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin työkaluissa on se, että yksikkö näkee suoraan ja helpommin menot ja tulot. Voidaan siis ajatella, että muutos talouden johtamisessa on tapahtunut niin menetelmien kuin ajattelumaailmankin tasolla. Yksi haastateltavista kuvailee kokemuksiaan seuraavasti:

*”Ja tosiaan se, että miten tää niin ku tää yksikkötasolta kun lähetään miettimään ylöspäin niin mikä merkitys näillä luvuilla on sinne koko kunnan talouteen niin semmonen isompi viitekehys asioille on rakentunu tän myötä.” Päiväkodin johtaja 5.*

Haastatteluissa korostui myös se, että uusilla työkaluilla on saatu talouden luvut kiinnostaviksi ja näkyviksi niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Lukujen ja numeroiden konkretisoinnilla on haastateltavien mielestä merkitys niin ylemmän johdon ja yksiköiden välisessä vuoropuhelussa kuin toisaalta työntekijöiden innostamisessa talouden teemoihin.

*”Toin esille sen, että tää on nyt niin ku siitä että se piti olla konkreettista, jotain konkreettista piti näyttää henkilökunnalle ja perheille että tota vaikei ne ollu isoja asioita ne oli merkityksellisiä.” Päiväkodin johtaja 3.*

Haastatteluissa esimiehet painottivat sitä, että taloudelliset tekijät eivät ole korostuneet liikaa perustehtävään nähden vaan uudella ohjausmallilla on pystytty kehittämään talouden johtamista ilman, että se tehtäisiin perustehtävän kustannuksella.

*”Mut sit taas me kaikki koetaan että se pedagogiikka on se ykkösjuttu ja se on keskiössä ja se henkilöstön ja lapsen hyvinvointi ja päivähoidon laatu on ne ykköset. Ja sitten tää talous osaaminen mikä tässä on kehittynyt niin se vaan tukee tätä kaikkea ja kokonaisuutta vaikka sitä onkin tietoa saannu niin missään nimessä se ei oo haitannut tai ottanut mitään osuutta mistään toisesta pois.” Päiväkodinjohtaja 4.*

Haastattelussa esimiehet korostivat myös sitä, että palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli antaa taloudelliselle toiminnalle uudenlaisen tavoitteen, joka heijastuu yksikön toimintaan myös talouden ulkopuolella. Neljän haastateltavan vastauksista on nähtävissä, että palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin korostama tehokkuus ja tuottavuus -ajattelu on konkretisoitunut yksiköissä tietyn täyttöasteen saavuttamiseen. Haastatteluissa nousee toistuvasti esille, että yksiköiden tuottavuuden parantamisessa 100 % käyttöasteen saavuttaminen on lähtökohta, ja se toimii toimintayksikön toiminnan mittarina. Toisaalta vastauksista on nähtävissä, etteivät yksiköt koe heiltä vaadittavan liikaa tai pelkästään hyvän tuloksen tekemistä. Näissä keskusteluissa nousi esille myös lain asettamat rajat päivähoidon henkilöstön ja lapsimäärän välisestä suhteesta. Esimiesten vastauksista näkyy lakien ja asetusten rooli toimintaa säätelevinä ja ohjaavina laatutekijöinä. Yhden esimiehen mielestä korkeamman tuottavuuden tavoittelu voisi johtaa entistä useammin laittomiin tilanteisiin, joka puolestaan vaikuttaisi lasten viihtyvyyteen hoidossa sekä työntekijöiden jaksamiseen.

*”Elikkä meidän täytöt on 100 % tai vähäsen ylitte mut et ei oo missään vaiheessa ollut tarkoitus että meil olis 110 % tai 115 % elikkä tehä mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Koska se on kylmä tosiasia että jos täyttö on 115 % niin mun mielestä siellä ei oo välttämättä kenenkään hyvä olla.” Päiväkodinjohtaja 2.*

### 7.1.3 Palkitseminen

Palkitseminen nousi haastateltavien vastauksissa esille useissa eri vaiheissa, ja voidaan todeta, että se oli jokaisen esimiehen mielestä tärkeä osa palvelutuoteperusteista talouden ja toiminnan ohjausmallia. Palkitsemiseen liittyi paljon toiveita suori-teperusteisen budjetoinnin pilottivaiheen käynnistyessä, mutta yksi esimiehistä mainitsee niiden odotusten toteutumatta jäämisen olleen pettymys esimiehelle ja työntekijöille. Kolme esimiehistä korosti vastauksissaan selkeästi, että palkitsemisen tulisi olla niin henkilökohtaista kuin yhteisöllistäkin. Kahden esimiehen vastauksissa ei korostunut selkeästi kumpikaan palkitsemistapa vaan siitä puhuttiin enemmän yleisellä tasolla.

*”On ilman muuta kyllä se on tärkeä asia se että hyvästä työstä palkitaan. Totta kai ne palkitsemisen mekanismit ja nehan on sitä hyvää palautetta mitä pitää muistaa antaa toinen toiselle ja johtajalta ja tota sitten sellasia kivoja työyhteisöllisiä juttuja mut sitten myös henkilökohtanen.” Päiväkodin johtaja 3.*

Palkitsemistavoista aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen nousivat vastauksissa esille lähes yhtä useasti, mutta pääpainopiste oli kuitenkin aineellisessa palkitsemisessa, sillä palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin nähdään tarjoavan erityisesti siihen ratkaisuja. Aineellisesta palkitsemisesta esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että sen paras muoto on rahallinen palkinto. Muista aineellisen palkitsemisen muodoista esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että niillä ei pystytäkään kohtaamaan monimuotoisen henkilökunnan tarpeita.

*”Mut se että mä voisin työntekijöitä -- että työntekijät sais siitä jotakin kun nythän se meni aina niin ku ne meidän taloudelliset ratkaisut niin ei niitä näkyny missään eikä niitä nostettu mitenkään esille mutta tässä mallissahan nyt meidän työntekijät saa tai ainakin tarkoitus oli saada sitä tulospalkkioo jos me tehdään jotaki fiksusti.” Päiväkodin johtaja 1.*

Osa esimiehistä totesi rahallisen palkitsemisen jopa edistävän laadukkaan päivähoiton toteutumista, mutta olivat kuitenkin varovaisia sen suhteen, onko asioilla suoranaista yhteyttä. Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että rahallisella palkitsemisella voi-

daan edistää laatua, mutta silloin täytyy mittareiden olla lakien mukaiset ja realistiset. Yhden esimiehen mielestä rahallista palkitsemista tärkeämpi laadun edistäjä on aineeton palkitseminen, kuten työolot ja turvallisuus. Hän näki kuitenkin, että rahallinen palkitseminenkin voi aineettomien asioiden ollessa kunnossa edistää laatua. Yksi esimies näki, että se voi edistää laatua, mutta painotti sitä, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla kokonaisuus.

Palkitsemistavoista aineettoman palkitsemisen mainitsi suoraan neljä esimiestä, jotka korostivat, että palautteen antaminen niin esimieheltä työntekijälle kuin työntekijältä työntekijälle on erittäin tärkeässä asemassa. Yksi esimiehistä oli selkeästi sitä mieltä, että aineeton palkitseminen on nimenomaan ensisijainen palkitsemismuoto.

Palkitsemisesta puhuessa useat esimiehistä puhuivat myös tuloksen mitattavuuden tärkeydestä. Esimiehet korostavat palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin olevan osa päivähoidon tuotteistamista, jonka seurauksena yksiköille on tulleet selkeät suoritteet sekä niiden kautta uusi tapa hallita toimintayksikön taloutta. Tämän yksiköiden esimiehet näkevät tärkeänä siksi, että se auttaa heitä sekä ylempää johtoa näkemään, kuinka hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu.

*”Nyt kun on raha se mittari ja tulos että nähdään vuoden tulos niin se on aika helppo ja yksinkertainen osoittaa että. Ja tän PATUn yks tärkeä olikin se mun mielestä että sen rahan ja tämän työkalun avulla on helpompi konkretisoida se työn tulos ja työn tuottavuus --.” Päiväkodin johtaja 2.*

Yksi esimiehistä korosti sitä, että rahallinen palkitseminen ei voi olla ainut palkitsemismuoto tai toiminnan mittari, koska siihen sisältyy riski, että taloudellisesti hyvä tulos alkaa ohjata yksikön toimintaa.

*”Tällä hetkellä ajattelen niin että jos pystytään tekemään hyvää rahallista tulosta plus täyttämään, mun mielestä pelkkä rahallinen tulos ei voi niin ku olla ainut syy sille että annetaan niin ku palkitaan siitä on se sit aineellisesti tai ainakaan aineellisesti jos niin ku yhtä aikaa vaikka asiakastyytyväisyys tai henkilökunnan työhyvinvointi laskis mut oltais tehty kovaa tulosta niin mun mielestä se ei oo palkitsemisen arvoisen.” Päiväkodin johtaja 5.*

Esimiesten kokemukset työntekijöiden tyytyväisyydestä käytössä olevaan kannustustulisiin ovat positiivisia. Kolme haastateltavista mainitsee toivovansa tulospalkkauksen tulevan osaksi päivähoidon palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmistä nousevat huolet ja epäselvyydet liittyvät yhteisiin pelisääntöihin, joita ei osan haastateltavien mielestä ole vielä sovittu tarpeeksi tarkasti. Heidän mielestään palkitsemiselle tulisi olla selkeät yksiköstä riippumattomat periaatteet.

#### **7.1.4 Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu ja järjestäminen**

Haastateltavien näkemykset siitä, onko palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli vaikuttanut yksikön pedagogiikkaan tai hoidon, kasvatuksen ja opetuksen järjestämiseen vaihtelivat melko paljon. Haastatteluista löytyi myös ristiriitoja. Esimerkiksi haastateltava saattoi todeta palvelutuoteperusteisella ohjausmallilla olevan todella vähän vaikutusta hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen, mutta mainitsi myöhemmin haastattelussa suorastaan konkreettisia muutoksia toiminnassa. Tämä saattaa kertoa siitä, että näiden kahden teeman keskinäisen vaikutussuhteen hahmottaminen on haastavaa myös esimiehille. Kaksi esimiehistä kuvaili uuden ohjausmallin kehittäneen heidän yksiköiden toimintaa myös pedagogiikan tasolla ja se onkin ollut yksi tavoite ohjausmallin pilotoinnissa heidän yksiköissään. Joidenkin haastateltujen mielestä palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksia päivähoidon laatuun on vaikea arvioida ja erityisesti yhtäläisyys merkin asettaminen ohjausmallin ja hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kehittymisen välille on kyseenalaista. Yksi esimiehistä korostaa, ettei ohjausmalli ole vaikuttanut lainkaan tai hyvin vähän heidän yksikkönsä pedagogiikan ja ryhmien muodostamiseen vaan niiden suunnittelu ja toteutus perustuu heidän tapaansa ymmärtää perustehtävä.

*”No siis kyllä mä sillä lailla nään että sillä miten me ryhmiä muodostetaan niin ei oo oikeestaan mitään tekemistä PATUn kanssa tai ainakin hyvin vähän. Että ne motiivit miksi lapsiryhmiä- miten me sitä pedagogiikka suunnitellaan niin nehän on ihan siinä meidän tavassa ajatella, mikä on meidän perustehtävä” Päiväkodinjohtaja 3.*

Päiväkodin lapsiryhmien muodostaminen nousee useimmissa vastauksissa esille kun esimiesten kanssa keskusteltiin palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista hoidon järjestämiseen. Useat kokivat, että uusi ohjausmalli on

tuonut lisää näkökulmia siihen, miten lapsiryhmät muodostetaan. Nämä näkökulmat liittyivät usein taloudellisuuteen eikä niinkään hoidon tai kasvatuksen toteuttamiseen. Ryhmien järjestämisen keskeisenä tavoitteena ja pyrkimyksenä nähtiin se, että yksikön täyttöprosentti on sata.

*”No kyllä mä uskosin että ku meille on nyt tätä niin monta vuotta jauhettu, että kun tässä on loppuen lopuksi aika yksinkertaisista asioista kysymys että tavoite on se että ei tuoteta tappiota -- elikkä meidän täyttö on sataprosenttia, vaikkakin se tuottaa välillä tuskaa, koska lapset on erilaisia ja minusta tuntuu pahalle laittaa kun mä nään jostakin ryhmästä että siinä on ihan kädet täynnä töitä vaikka niitten täyttö olis yheksänkymmentäkin.”* **Päiväkodin johtaja 2.**

Vastauksissa korostui myös henkilöstön mukaan tuleminen lapsiryhmien suunnitteluun ja järjestelyyn. Kaksi esimiehistä koki, että kasvatustaloudellisten työntekijöiden mukaan ottaminen ryhmien suunnitteluun on tuonut heidän asiantuntemustaan lapsista ja kasvatustyön arjesta.

Ryhmien muodostamisen lisäksi haastatteluissa monet esimiehistä nosti esille palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin lisäkkeen pienryhmissä toimimista päiväkodin arjessa. Sillä koettiin pystyvän järjestämään hoito mahdollisimman yksilöllisesti ja rauhoittamaan päiväkodin arkea, vaikka päiväkodin täyttöaste olisikin sata prosenttia. Vastauksista on aistittavissa, että uuden talouden ja toiminnan ohjausmallin pilotointi on tuonut uusia näkökulmia päivähoidon järjestämisen perinteisiin. Esimerkiksi ryhmien muodostaminen ei enää välttämättä noudata perinteisestä 21 lasta, 3 työntekijää kaavaa. On syytä korostaa, että jokaisen haastateltavan kohdalla hoidon, kasvatuksen ja opetuksen teemat eivät korostuneet edellä mainitulla tavalla, mutta näiden voidaan katsoa olevan oleelliset esille nousseet teemat niin teorialähtöisesti kuin aineistolähtöisestikin tarkasteltuna.

Konkreettisia toiminnan uudelleen järjestämistapoja nousi esille muutamissa haastatteluissa ja niissä korostui mielestäni hyvin se, miten uusi ohjausmalli kannustaa taloudellisten asioiden ja toiminnan yhdistämiseen. Haastatteluissa nousee esille, kuinka toimintayksikkö nähdään entistä enemmän kokonaisuutena, jonka tärkeän perustehtävän toteutumista laadukkaasti voidaan tukea hyvällä suunnittelulla, johtamisella ja yhteisöllisyydellä.

*”Ehkä se sellanen ymmärrys että jos meillä vaikka niin ku työvuorot laaditaan hyvin ja siihen panostetaan ja käytetään aikaa ja se osaaminen otetaan haltuun niin sillä on positiivinen vaikutus myös siihen miten tuolla ryhmässä sitten niin ku pärjätää lasten kanssa et on oikeessa paikassa henkilökuntaa ja sillä saadaan sitä työhyvinvointia.”*

#### **Päiväkodin johtaja 5.**

Esimiehet korostivat vastauksissaan sitä, että palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli edistää laadun toteutumista heidän toimintayksiköissään. Heidän perustelut ja näkemykset sille, miksi näin on, vaihtelivat. Vastauksissa perusteluiksi nousi mm. laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen on oltava laadukasta, jotta hoitopaikat saadaan yksikössä täyteen. Toisin sanoen tuottavuutta ei voida kehittää, jos palvelun laatu ei ole hyvää. Yhden esimiehen mielestä laatu on hyvin keskeisessä osassa kun uuden ohjausmallin tarkoitusta on pohdittu yksiköissä.

### **7.1.5 Henkilöstö**

Esimiesten näkemykset siitä, kuinka kasvatushenkilöstön työnkuva on kehittynyt ohjausmallin myötä, olivat melko vaihtelevia. Osa näki palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikuttavan hyvin vähän tai ei ollenkaan henkilökunnan työnkuvaan, koska vastuu ohjausmallin toteutuksesta on johtajalla. Monista vastauksista oli nähtävissä esimiesten näkemys siitä, että ohjausmalli on joillekin työntekijöille selkeämpi ja ominaisempi tapa työskennellä kuin toisille. Tätä kautta he arvioivat, että osalle työntekijöistä uusi malli tuo työhön yhteisöllisemmän otteen suoriutua perustehtävästä. Esimerkiksi työntekijöiden sairastuessa tai muissa vastaavallisissa muutoksissa henkilökunnalta odotetaan kykyä kantaa yhteisesti vastuu toiminnan järjestämisestä muuttuvissakin tilanteissa ja olosuhteissa.

Yksi esimiehistä arvioi henkilöstön työnkuvan muuttuneen siten, että siihen on tullut mukaan taloudellisista suunnitelmista ja päätöksistä vastaaminen ja niiden tekeminen. Toisen esimiehen mukaan ohjausmalli ei vaikuta henkilökunnan arkeen.



*”No enemmän ne on mukana tässä suunnittelussa ja jotenkin se talousosaaminen on osa niittenkin arkipäivää tälläkin hetkellä et justinsa semmoset hankintasuunnitelmat.” Päiväkodin johtaja 4.*

Vastuun siirtyminen henkilökunnan tasolle on esimiesten mielestä erittäin tärkeä tekijä palvelutuoteperusteisessa talouden ja toiminnan ohjausmallissa. Haastatteluis-  
sa kävi kuitenkin ilmi, että monet heistä ovat pyrkineet tähän jo ennen uuden ohjausmallin kokeilun aloittamista, joten se ei varsinaisesti muuttanut johtajien tapaa ja käsitystä henkilöstönjohtamisesta. He myös arvioivat henkilökunnan nauttivan vastuun ja päätöksentekoon osallistumisen lisääntymisestä.

### 7.1.6 Yhteisöllisyys

*”Että onko se kaikilla, että nää on kaikki meidän yhteisiä lapsia niin ei välttämättä näy ja sehän tässä on eli se semmonen yhteisvastuullisuus ja se semmonen yhteisöllisyys tässä korostuu, että ei voi ajatella että mulla on nää kolme lasta ja määhoidan vaan nää.” Päiväkodin johtaja 1*

Yhteisöllisyys oli yksi keskeisimmistä teemoista, mikä yhdisti kaikkien haastateltavien vastauksia. Palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin nähtiin ohjaavaan toimintayksiköiden toimintaa siten, että perustehtävän hoitaminen nähdään yhteisöllisenä vastuuna, johon jokainen työntekijä tuo panoksensa. Ohjausmallin vaikutukset tuntuvat olevan myös siinä, että se häivyttää yksiköiden sisällä olevia ryhmärajoja ja muita toiminnan järjestelemiseksi tehtyjä jakoja. Se ohjaa työntekijöitä sekä esimiestä enemmän yhteisvastuulliseen tapaan hoitaa, kasvattaa ja opettaa lapsia. Esimiesten kokemuksen mukaan se on lisännyt myös ryhmien välistä yhteistyötä ja ne keskustelivatkin paremmin keskenään arjen järjestelyistä. Samaan aikaan henkilöstölle on saatu taloudentyökalujen avulla selkeämmäksi se, miten tärkeää jokaisen työntekijän panos on toimintayksikön tuottavuuden kannalta.

Yhteisöllisyyden voidaan katsoa liittyvän läheisesti jaetun johtamisen periaatteisiin. Esimiesten tavassa, jolla he lähtivät mukaan pilottihankkeeseen ja yhteisöllisyyden korostamisessa ei ollut löydettävissä yhteyttä. Jokainen johtaja korosti yhtäläillä yh-

teisöllisyyden tärkeyttä, olivatpahan he päättäneet itsenäisesti johtajana tai työhyteisön kanssa mukaan lähtemisestä.

### 7.1.7 Vanhempien tyytyväisyys ja osallisuus hoitoon

Vanhempien osallisuuden nähtiin parantuneen selkeästi palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin ansiosta. Syynä tähän esimiehet näkivät useasti toistuneet asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden kautta kerättiin palautetta lasten vanhemmilta hoidon tasosta ja laadusta. Esimiesten vastauksissa korostuu, että näihin palautteisiin ja kyselyihin on kiinnitetty ohjausmallin pilotoinnin aikana erityistä huomiota ja ne ovat olleet iso osa toimintayksiköiden laadun arviointia. Kaikissa viidessä haastattelussa esimiehet mainitsivat asiakastyytyväisyyskyselyn ja sen merkityksen yksikön toiminnan kannalta.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä voitiin nähdä olevan monenlaisia merkityksiä. Monet haastateltavista totesivat asiakastyytyväisyyskyselyn toimivan laadun takeena, koska niitä tehtiin niin useasti ja lyhyin aikavälein. Täten jos joku vanhemmista koki tyytymättömyyttä hoitoon, se tuli nopeasti näkyväksi. Esimiehillä oli myös monenlaisia tapoja käsitellä saatuja kyselytuloksia, mutta niitä yhdistävänä tekijänä voitaneen pitää sitä, että niitä tarkasteltiin tarkasti ja henkilöstön kanssa. Esimiehet kokivatkin, että palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli kehitti yksiköiden ja henkilökunnan tapaa reagoida palautteisiin. He kokivat ohjausmallin saaneen heidät reagoimaan täsmällisemmin ja paremmin saatuun palautteeseen.

Esimiesten vastauksista voidaan päätellä, että asiakastyytyväisyys on kehittynyt positiiviseen suuntaan eikä sieltä ole nähtävissä että SPB tai PATU – mallit olisivat vaikuttaneet negatiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen.

*”Meki tosiaan välissä kerrottiin mitä muutoksia me ollaan tehty niihin vanhempien palautteisiin jälkeen niin sitten taas tuli sitä vastausta tai niin ku myöhemmin palautetta että tosi kiva ku ootte huomasiin että tää asia on muuttunut siitä kun sillon edellisessä annoin palautetta siitä. Että vanhempien osallisuus kasvoi sitä kautta.”*

**Päiväkodin johtaja 4**

## **7.2 Ohjausmallin vaikutukset työntekijöiden näkökulmasta**

Vastaajista yli 77 % eli 34 vastaajaa työskenteli päiväkodissa. Loput 10 vastaajaa kertoi työskentelevänsä perhepäivähoitajana. Tutkimukseni luotettavuuden kannalta tärkeä mittaustulos oli se, että enemmistö vastaajista on työskennellyt toimintayksikössään yli kolme vuotta. Noin 68 prosenttiyksikköä kyselyyn vastanneista on ollut mukana suoriteperusteisen budjetoinnin (SPB) - ja palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden (PATU) -ohjausmallissa sen alusta lähtien. 23 prosenttia vastaajista kertoi työskennelleensä nykyisessä toimintayksikössä viimeiset 1-3 vuotta, ja alle yhden vuoden työkokemuksella nykyisessä toimintayksikössä oli vastanneista toiminut vain 9 prosenttia vastanneista. Tämä on riittävän hyvä jakauma tutkimuksen luottamuksellisuuden kannalta, sillä riittävän pitkä työkokemus nykyisessä toimintayksikössä takaa sen, että vastaajista suurin osa on varmuudella omannut tarvittavan tietämyksen vastataksaan kyselyyn.

### **7.2.1 Henkilöstö**

Henkilöstön työnkuvaan, rooleihin, vastuisiin ja niiden kehitykseen liittyvissä kysymyksissä henkilöstön antamat vastaukset olivat erittäin kannustavia palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin näkökulmasta. Kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että uusi ohjausmalli on parantanut heidän vaikutusmahdollisuuksiaan osallistua toimintayksikön päätöksentekoon (kuvio 3). Näistä yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että se on parantanut sitä huomattavasti. Ainoastaan 4 vastaajista olivat eri mieltä siitä, että PATU – ohjausmalli olisi parantanut heidän vaikutusmahdollisuuksia. 7 vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa.



KUVIO 3. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yksikön päätöksentekoon.

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa nousi useasti esille se, että **vaikutusmahdollisuuksien tuominen lähemmäs yksiköiden arkea ja jokaista työntekijää** on palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin yksi positiivisimmista vaikutuksista. Yksittäisistä vaikutusmahdollisuuksista esille nousi selkeimmin henkilökunnan parantunut mahdollisuus vaikuttaa yksikön tekemiin hankintoihin ja muihin taloudellisiin päätöksiin. Vaikutusmahdollisuuksien paraneminen nähtiin motivoivana sekä kannustavana. Päätöksentekoon osallistuminen ja vaikuttaminen ovat tuoneet myös osaamista erityisesti talousasioissa yksiköiden työntekijöille. Useissa vastauksissa nousi esille pettymys siihen, että vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia ei annettu toimintayksiköille niin paljon kuin alun perin oli luvattu. Henkilöstö toivoi vastuiden tulevan jatkossa entistäkin lähemmäs yksikköä ja niiden työntekijöitä.

*”Mahdollisuus vaikuttaa edes vähän enemmän kuin enne.” Työntekijä 3*

*”Tulevaisuudessa yhä enemmän päätäntävaltaa yksiköille; esimerkiksi missä kesäpäivystys järjestetään (omassa vai vieraassa talossa).” Työntekijä 5*

Työntekijät olivat hyvin yksimielisiä myös siitä, että palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli on lisännyt tai korostanut merkittävästi heidän vastuullisuutta yksikön toiminnassa (väite 4). 35 työntekijää koki olevansa osittain tai täysin tätä mieltä. 4 vastanneista oli osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä siitä, että vastuullisuus olisi korostunut merkittävästi uuden talouden ja toiminnan ohjausmallin

myötä. Tähän kysymykseen ei osannut sanoa mielipidettään 4 vastaajista. Avoimista vastauksista oli havaittavissa, että ryhmien välinen yhteistyö ja yhteisvastuullisuus yksikötoiminnasta ovat kehittyneet palvelutuoteperusteisen mallin avulla. Myös kunnioituksen ja arvostuksen toisia työntekijöitä kohtaan arvioitiin lisääntyneen uuden mallin ansiosta.

*”PATU lisää henkilöstön sitoutumista ja vastuullisuutta yhteisistä asioista. PATU tiivistää yhteishenkeä ja työhyvinvointia.” Työntekijä 1*

Palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin näkökulmasta erittäin keskeisenä työhyvinvoinnin ja päivähoidon laadun tekijänä nähdään se, että vastuut, työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeästi määritelty. Kyselyyn vastanneista 44 työntekijästä 25 olivat täysin samaa mieltä siitä, että nämä on selkeästi määritelty heidän yksikössään (väite 5). 18 työntekijöistä oli osittain samaa mieltä ja vain 1 vastaaja oli erimieltä väitteen kanssa.

Vastaajien kokemus työhyvinvoinnin kehittymisestä ja parantumisesta kertovat siitä, että työhyvinvointi koostuu myös paljon muustakin kuin osallisuuden kehittämisestä ja työnkuvan selkeydestä. Vaikka edellä mainittujen työhyvinvoinnin osa-tekijöiden voidaankin katsoa kehittyneen PATU – ohjausmallin ansiosta, 29 vastaajaa oli osittain tai täysin sitä mieltä, että työhyvinvointi on parantunut uuden ohjausmallin myötä (väite 6). 8 vastaajaa oli osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä kun taas 6 vastaajaa ei osannut sanoa.

Kasvatushenkilöstön riittävyys ja lainmukaisuus määrän suhteen sai melko suuren jakauman vastauksissa (kuvio 4). Suurin osa eli 17 vastaajaa oli kuitenkin osittain sitä mieltä, että kasvatushenkilöstön määrä täyttää aina lakien ja asetusten rajat. Täysin samaa mieltä oli 11 vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 15 vastaajaa, jotka olivat joko täysin tai osittain eri mieltä.



KUVIO 4. Henkilöstön riittävyys lain näkökulmasta.

Henkilöstön osaamisen kehittämisestä vastaajat olivat melko samaa mieltä keskenään (väite 8). Vain kolme vastaajaa piti heidän mahdollisuutta osallistua koulutuksiin huonona loppujen 41 vastaajan arvioidessa mahdollisuuksien olevan erittäin hyvä tai melko hyvä.

## 7.2.2 Talous

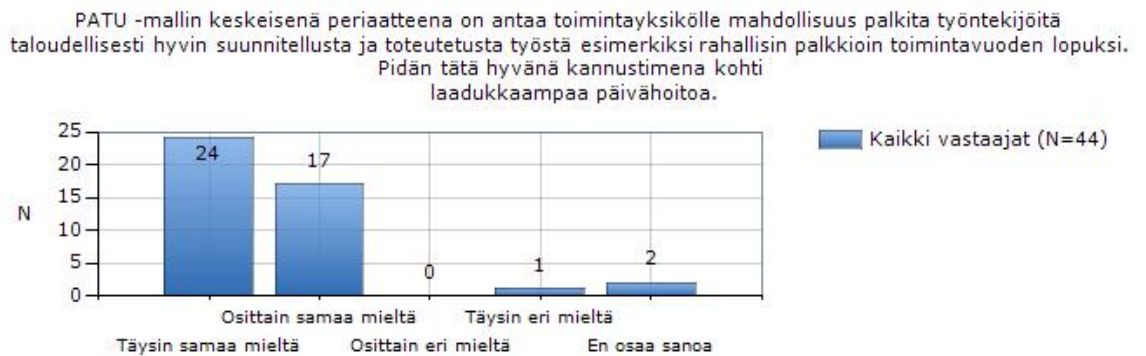
Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että taloudelliset asiat eivät korostu heidän yksikössään liikaa perustehtävään nähden (kuvio 5). Näitä vastauksia oli yhteensä 24. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vastaajista 15 oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja täysin samaa mieltä siitä, että talousasiat korostuvat liikaa perustehtävään nähden. On siis havaittavissa, että riski talouden liialliselle korostumiselle on olemassa. Toisaalta kyseessä voi olla myös käsitteellinen ongelma, sillä ”taloudenasiat” on epätarkka, mikä voi aiheuttaa vastaajissa monenlaisia tulkintoja siitä, minkä katsotaan olevan ”taloudenasia”.



KUVIO 5. Talousasioiden korostuminen perustehtävään nähden.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan kuitenkin olla sitä mieltä, että henkilöstön kasvanut vastuu ja vapaus yksikön taloudellisesta tuloksesta edistävät työntekijöiden mielestä laadukkaan päivähoidon toteutumista, sillä lähes 80 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa (väite 10). Työntekijöistä ainoastaan 5 antoi eriävän vastauksen ja 4 ei osannut sanoa.

Palkitseminen aineettomasti ja aineellisesti on ohjausmallin keskeinen tavoite, joka heijastuu niin talouden kuin henkilöstönkin näkökulmiin. Työntekijöiden mielestä aineellinen palkitseminen ja erityisesti rahallinen palkitseminen edistävät laadukkaan päivähoidon toteutumista (kuvio 6). 24 työntekijää oli täysin samaa mieltä ja 17 osittain samaa mieltä muodostaen selvän enemmistön työntekijöiden suhtautumisessa. Vain yksi työntekijä oli täysin eri mieltä väitteen kanssa.



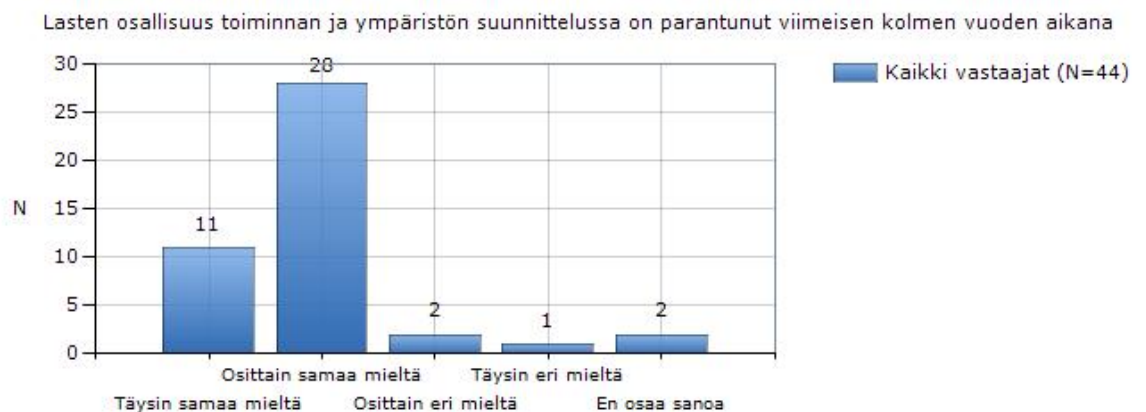
KUVIO 6. Palkitseminen päivähoidon laadun näkökulmasta.

Työntekijät mainitsivat useasti avoimissa vastauksissaan **tulospalkkion ja palkitsemiskulttuurin** merkityksen palvelutuoteperusteisessa toiminnan ja talouden ohjausmallissa. Moni kuvaili olevansa tyytyväinen, että hyvin tehdystä työstä on saatu kannustussisää. Vastauksista nousi kuitenkin työntekijöiden toive sille, että päivähoiton henkilökunnalle voitaisiin maksaa tulospalkkiota. Vastauksia, joissa tulospalkkio nähtiin haluttuna lisänä palkitsemisjärjestelmään, oli yhteensä neljä kappaletta.

*”Rahallinen palkkio saisi vastata paremmin tehtyä tulosta.” Työntekijä 4*

### 7.2.3 Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus

Hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvissä kysymyksissä keskityttiin erityisesti lapsen osallisuutta ja yksilöllistä huomiointia pohtiviin väitteisiin. 39 vastaajaa eli lähes kaikki olivat sitä mieltä, että palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli on parantanut lapsen osallisuutta toiminnan ja ympäristön suunnittelussa ohjausmallin käytössä olon aikana eli viimeisen kolmen vuoden aikana (kuvio 7). Eri mieltä väittämän kanssa oli 3 työntekijää. Väitteeseen omaa kantaa ei osannut ilmaista kaksi työntekijää.



KUVIO 7. Lasten osallisuuden parantuminen.

Kysyttäessä tarkemmin, mikä toimii suunnittelun lähtökohtana, työntekijät vastasivat lähes yksimielisesti lapsen toiveet ja tarpeet (väite 13). Muista vastaus vaihtoehtoista vanhempien toiveet sai yhden työntekijän ja henkilöstön osaaminen kahden työn-



tekijän vastaukset. Yksikään työntekijöistä ei pitänyt taloudellisia resursseja sisällön suunnittelun lähtökohtana. Tämän kysymyksen kohdalla voidaan kuitenkin arvioida kriittisesti tulosten luotettavuutta, sillä kysymyksen asettelu ohjaa melko vahvasti vastaajan käyttäytymistä vastattaessa. On mahdollista, että korostetun selkeät ja yksiselitteiset vastausvaihtoehdot ohjaavat vastaaman siten, kuten on suotavaa ajatella. Toisaalta taas vastauksia voidaan pitää luotettavana, sillä samankaltaisia tuloksia saatiin jo edeltävässä kysymyksessä, jossa kysymyksen asettelu oli hieman erilainen.

Suurin huoli työntekijöillä palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista päivähoiton laatuun oli **kasuvat lapsimäärät suhteessa päiväkotien tiloihin**. Tilojen riittävyys nähtiin merkityksellisenä tekijänä lapsen ja aikuisten hyvinvoinnin kannalta. Rajallisiin tiloihin koettiin pystyvän vaikuttamaan esimerkiksi pienryhmätoimintaa ja päivittäisten rutiinien aikatauluja kehittämällä.

*”Yksikössämme on liikaa lapsia suhteessa tiloihin.” Työntekijä 2*

Varhaiskasvatusympäristön suunnittelussa tärkeimpänä lähtökohtana pidettiin lasten toiveita ja tarpeita (väite 17). Tässä väitteessä työntekijän oli mahdollista valita kaksi parhaiten hänen näkemystään kuvaavaa vastausvaihtoehtoa. Yhteensä tämä väittämä keräsi vastauksia 79, josta voidaan päätellä, että lähes jokainen on valinnut kaksi vaihtoehtoa kuvaamaan omaa näkemystä ja kokemusta. Toiseksi tärkeimpänä lähtökohtana pidettiin tilojen turvallisuutta ja kolmanneksi tärkeimpänä resursseja ja materiaaleja. Kukaan työntekijöistä ei pitänyt tärkeänä varhaiskasvatusympäristön suunnitteluun vaikuttavana tekijänä aiempia toimintamalleja.

Työntekijöiden mielestä palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli on edistänyt lapsilähtöisen toiminnan toteutumista (väite 14). Ylipuolet heistä olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa kun taas 8 vastaajaa oli eri mieltä väitteen kanssa. Lapsilähtöisyyden lisäksi työntekijät arvioivat lapsen ikä- ja kehitystason mukaisen huomioinnin kehittyneen PATU – ohjausmallin ansiosta (väite 15). Kaikki vastanneista eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä väitteen kanssa vaan 9 vastanneista oli osittain eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä väittämän kanssa. 5 vastaa-

jaa ei osannut arvioida tämän väitteen paikkaansa pitävyyttä. Vastanneiden mukaan lapsen erityisen tuen tarpeet huomioidaan resursoimalla työtehtäviä (väite 16). Vain viisi vastanneista oli eri mieltä tämän väitteen kanssa.

#### 7.2.4 Kasvatuskumppanuus

Työntekijät arvioivat vanhempien osallisuuden yksikön toimintaan ja sen arviointiin olevan hyvällä tasolla (kuvio 8). Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että vanhempien osallisuus heidän yksikkönsä toimintaan on melko huono. Vanhempien osallisuus nousi myös esimiesten haastatteluissa esille keskeisenä teemana, joten sitä voidaan todella pitää palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin keskeisenä osa-alueena ja täten tärkeänä tutkimustuloksena.



KUVIO 8. Vanhempien osallisuus yksikön toiminnassa.

Työntekijät arvioivat keskimääräisesti, että kasvatuskumppanuudelle on riittävästi aikaa arjen keskellä (väitteet 19 ja 20). 14 työntekijää oli kuitenkin osittain eri mieltä sen suhteen, että arjessa käytäville kasvatustaloustalouksille olisi riittävästi aikaa. Enemmistö työntekijöistä eli 29 vastasi olevansa sitä mieltä, että aikaa keskusteluille on tarpeeksi. Useimmat työntekijät kuvasivat heidän yksikössään tehtävää kasvatuskumppanuutta sanalla ”avoimuus”. Toiseksi parhaiten kasvatuskumppanuutta kohderyhmän yksiköissä kuvaa molemmin puolinen kunnioitus. Tasavertaisuuden valitsi puolestaan 5 vastaajaa.

Työntekijöiden avoimista vastauksista on tärkeää nostaa esille, että suurin osa niistä **heijasti työntekijöiden tyytyväisyyttä palvelutuoteperusteiseen talouden ja toiminnan ohjausmalliin**. Esimerkiksi negatiivisia kokemuksia ja piirteitä kysyttäessä moni mainitsi, ettei mallilla ole ollut negatiivisia vaikutuksia päivähoitoon tai ne eivät ole ainakaan näyttäytyneet työntekijälle. Vanhempien osallisuus ja sen parantuminen ei tullut avoimissa vastauksissa niin vahvasti esille kuin kyselyn monivalintakysymyksissä ja esimiesten haastatteluissa. Joissakin vastauksissa todettiin uuden PATU – ohjausmalliin kehittäneen uusia toimintamalleja päiväkotien perustehtävän tueksi ja sen lisäksi.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Laadunarvioinnissa korostuu riittävän hyvän mittarin määrittely. Määrällisten mittareiden asettaminen toiminnalle on usein yksinkertaista, sillä se voidaan toteuttaa erilaisten työkalujen avulla, jotka mittaavat numeerisesti toiminnan laatua. Tällöin ei välttämättä tarvita erityisosaamista tai – ymmärrystä tutkittavasta alasta vaan laadunarviointia voi tehdä jopa ulkopuolinen taho. Toiminnan laadullisten mittareiden löytäminen on sen sijaan haasteellisempaa, sillä se vaatii syvällistä perehtymistä laadunarvioinnin periaatteisiin ja toimialaan sekä pitkäjänteistä työskentelyä laadunarvioinnin mittariston rakentamisen parissa. Tuloksista on nähtävissä, että palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli on onnistunut tarjoamaan sekä toimintayksiköille että kunnalle hyvän määrällisen mittariston, jonka avulla yksiköiden toiminnan tuottavuus saadaan näkyväksi ja vertailukelpoiseksi. Esimiesten haastatteluissakin esille noussut ajatus siitä, että ainoastaan määrälliset mittarit eivät saisi olla toiminnan arvioinnin perusta vaan mukana tulisi olla myös laadullinen arviointi, on erittäin tärkeä pohdittaessa päivähoidon laadunarviointia ja -hallintaa. Monet esimiehistä näkivät, että palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli tukee laadun kehittymistä yksiköissä tuottavuuden kautta. He uskoivat, että ilman laadukasta palvelua ei pystytä pitämään asiakkaita tyytyväisinä, jonka seurauk-

sena yksikön tuottavuus kärsii. Ajatusmalli, jonka voidaan nähdä olevan keskeinen periaate yksityisyrityksissä.

Esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoitoon laatuun voidaan pitää melko yhtenevinä. Suurin eroavaisuus heidän käsitystensä välillä liittyi taloudellisten asioiden korostumiseen perustehtävään nähden. Esimiesten vastauksissa korostui enemmän talouden, pedagogiikan ja henkilöstön muodostama kokonaisuus, jossa ne tukevat toinen toisiaan korostumatta toistensa kustannuksella. Myös Vesterinen (2011, 124) on sitä mieltä, että päivähoitoon tulevaisuudessa tulee korostumaan hallinnollinen ja taloudellinen ajattelu. Kyselyn tuloksista on kuitenkin nähtävissä, että osa työntekijöistä kokee talousasioiden korostuvan liikaa perustehtävään nähden. Samankaltaisiin tuloksiin on päätenyt Hakanen (2011, 44) tutkiessaan suoriteperusteisen budjetoinnin taloudellisia ja työhyvinvoinnillisia vaikutuksia Jyväskylän päivähoitoon. Kansallisessa tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että työntekijöiden suhtautuminen työnkuvan kehitykseen on varovaisempaa kuin esimiehillä. Esimiehet ovat usein mukana kehittämishankkeissa ja pääsevät vaikuttamaan kunta-alalla tehtäviin muutoksiin ja uudistuksiin kun taas perustyöntekijän mahdollisuudet ovat huomattavasti kapeammat. Mielestäni tulisi siis pohtia uusia keinoja saada työntekijöiden ääni kuulumaan paremmin kehittämishankkeissa ja niiden päätöksenteossa.

Esimiesten haastatteluista on nähtävissä, että palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli on uudistanut päiväkotien johtamistapaa ja periaatteita. Esimiesten haastatteluista voidaan havaita, että uuden ohjausmallin pilotoinnin aikana päätöksentekoa, talouden suunnittelua ja hallintaa sekä eri tahojen osallisuutta palveluiden järjestämiseen on kehitetty. On syytä kuitenkin pohtia, ovatko nämä tulokset olleet yksiselitteisesti esimerkiksi palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin sekä sen edeltäjän, suoriteperusteisen budjetoinnin, ansiota. Esimiesten antamista vastauksista on pääteltävissä, että palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin kaltaisia toimintaperiaatteita on tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä ollut jo ennen mallien pilotointia. Esimerkiksi taloudellinen tarkkuus ja suunnitelmallisuus ovat olleet yksiköiden esimiesten mielestä tärkeää heidän toiminnassaan jo ennen nykyisiä talouden ja toiminnan ohjausmalleja.

Osa esimiehistä oli käynyt henkilökunnan kanssa keskustelua osallistumisesta pilotti-hankkeeseen kun taas osa esimiehistä oli päättänyt siitä itsenäisesti, omaan johtajuuteen ja kokemukseen luottaen. Esimiehet, jotka tekivät pilottiin lähtemisestä päätöksen itsenäisesti, korostivat puheessaan enemmän johtajan roolia päävastuullisena myös palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin toteutuksesta. Ne esimiehet, jotka olivat tehneet päätöksen enemmän henkilökunnan kanssa yhdessä, korostivat vastauksissaan enemmän jaettua johtamista. Aivan kuten työntekijöiden kyselyvastauksista oli havaittavissa, palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli korostaa vastuun siirtämistä lähemmäs työntekijöitä. Tämän opinnäytetyön antamat tulokset työntekijöiden suhtautumisesta lisääntyneeseen vastuuseen ovat rohkaisevia, sillä työntekijät arvioivat vaikutusmahdollisuuksien parantuneen uuden ohjausmallin ansiosta ja arvioivat työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden olevan selkeästi määriteltäviä työyhteisön sisällä. Tämä on merkittävä tutkimustulos myös laadun näkökulmasta, sillä esimerkiksi Karvonen (2010, 16) määrittelee vastuiden ja tehtävänkuvien selkeyden ja osallistavan johtamisen olevan keskeisiä laatukriteereitä päivähoidossa.

Hujalan ja muiden (1999, 80) laatiman päivähoidon laadunarviointi mallin pohjalta voidaan todeta, että palvelutuoteperusteisella toiminnan ja talouden ohjausmallilla on pystytty tukemaan erityisesti päivähoitoa välillisesti ohjaavia tekijöitä. Näitä välillisiä tekijöitä ovat kasvatuskumppanuus, verkostoyhteistyö, henkilökunnan keskinäinen yhteistyö ja hyvinvointi, henkilökunnan koulutus ja ammatillinen kasvu sekä johtajuus. Työntekijät kertoivat kyselyssä kasvatuskumppanuuden olevan kiireetöntä ja sitä kuvattiin sanoilla avoimuus ja molemminpuolinen kunnioitus. Ottaen huomioon, että valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 31) kasvatuskumppanuuden kuvataan edellyttävän keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta sekä toistensa kunnioittamista, voidaan tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä kasvatuskumppanuuden olevan laadukasta. On kuitenkin huomioitava, että kysymyksenasettelu ei kerro suoraan, onko palvelutuoteperusteisella toiminnan ja talouden ohjausmallilla ollut vaikutusta tähän, vaikkakin kyselyn alussa vastaajia on kehoitettu pohtimaan kysymyksiä PATU – ohjausmallin näkökulmasta. Vanhempien osallisuuden parantumista hoidon järjestämisessä kuvaa niin esimiesten haastatteluvastaukset kuin työntekijöiden antamat vastaukset kyselyssä. Päivähoidon laadun näkökulmasta tä-

mä on merkittävä tekijä, koska esimerkiksi valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 32) todetaan, että vanhemmilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa yksikön toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Myös Karvonen (2010, 19) mainitsee vanhempien osallisuuden yhtenä päivähoiton laatuksena.

Henkilöstön keskinäisen yhteistyön kehittyminen palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin ansiosta on yksi tärkeimmistä tutkimustuloksista. Esimiesten sekä työntekijöiden vastauksissa esille noussut lisääntynyt yhteisvastuullisuus ja yhteisöllinen työote ovat kehittyneet tutkimukseen osallistuneissa toimintayksiköissä hyvin pitkälti palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin ansiosta, sillä mallin asettamat tavoitteet tuottavuudelle ja tehokkuudelle pakottavat yksiköt pohtimaan toiminnanjärjestämistä uudella tavalla. Mielestäni tätä heijastavat myös työntekijöiden kokemukset siitä, että lapsia on tiloihin nähden liikaa. PATU – ohjausmallin asettaessa selkeät tavoitteet yksiköiden täyttöasteelle, yksiköt joutuvat pohtimaan uusia tapoja sijoittaa lapset samoihin tiloihin, joissa on aikaisemmin saatanut olla vähemmän lapsia.

”Ammatillinen ja koulutuksen tuottama tieto ja kokemus luovat perustan osaamiselle (Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 17).” Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokemusten pohjalta voidaan kohderyhmän päivähoitoyksiköiden koulutuksiin osallistumismahdollisuuksien olevan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla tukien laadukkaan päivähoiton toteuttamista. Esimiesten näkemykset henkilöstön kehittämistarpeista eivät tuoneet esille palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin synnyttämiä tarpeita.

Hujalan (1999, 128–129) laatutavoitteissa mainitaan, että johtamisen tulisi perustua eri osapuolten vaikutusmahdollisuuksien huomioimiseen. Tämän laadun osa-alueen kehittyminen on parantunut niin vanhempien kuin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta, ja keskeisenä syynä on juuri palvelutuoteperusteinen toiminnan ja talouden ohjausmalli. Karvosen (2010, 16) varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin pohjalta, jossa johtaminen nähdään tavoitteiden, toiminta-ajatusten ja strategian määrittelemisessä, voidaan todeta palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin tukevan laadukkaan johtamisen toteutumista.

Lapsilähtöisen toiminnan ja lapsen osallisuuden kehittäminen ovat keskeisiä tutkimustuloksia ajatellen laadukasta päivähoitoa asiakkaan eli lapsen ja vanhemman näkökulmasta. Hujalan laadunarviointimallissa (1999, 145) lapsilähtöisen toiminnan nähdään olevan tärkeä päivähoidon laatutekijä, koska sen kautta voidaan tukea lapsen kehitystä, oppimista ja toiminnan mielekkyyttä. Myös Vesterin (2011, 122) arvio asiakas- ja kysyntälähtöisyyden sekä yksilöllisyyden ja kasvatuskumppanuuden korostuvan tulevaisuuden päivähoidossa, mikä osaltaan tukee tässä opinnäytetyössä saatuja tutkimustuloksia. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus ei ole mielestäni merkittävässä osassa palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin tavoitteita, joten on kiinnostavaa ja huomionarvioista nähdä, että ohjausmallilla on pilotti päiväkodeissa pystytty tukemaan myös tätä päivähoidon osa-aluetta.

Karvosen (2010, 17) sekä Hujalan ja muiden (1999, 82) laadunhallinta ja – arviointimalleissa tärkeänä laadun osatekijänä nähdään riittävä palvelutaso, johon mielestäni palvelutuoteperusteisella toiminnan ja talouden ohjausmallilla pystytään vaikuttamaan tulevaisuudessa. Yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden vastuiden ja vapauksien lisääminen antaa heille mahdollisuuden yksilöidä omia päivähoitopalveluitaan esimerkiksi oman alueen perheille sopivimmiksi. Tutkimuksessa nousi esille tämänkaltaisia piirteitä erityisesti yhden toimintayksikön osalta, jossa oli merkittävällä tavalla uudistettu päivähoitopalveluiden järjestämistä niin asiakkaidentarpeiden kohtaamisen kuin yksikön tuottavuuden parantamiseksi. Vaikka tällaisia vastauksia nousi esille vain yhdessä haastattelussa, on tulos mielestäni merkittävä. Jyväskylässä eri päivähoitoalueiden väliset erot ovat merkittäviä ja niissä kohdatut haasteet erittäin vaihtelevia. Joissain kaupunginosissa lapsiperheiden määrä aiheuttaa jonoja päiväko-teihin kun taas toisissa kaupunginosissa joudutaan jopa kilpailemaan asiakkaista. Myös Vesterisen (2011, 122) varhaiskasvatuksen visiota, muutoksia ja haasteita ennakoiavassa raportissa nousee vahvasti esille päivähoitoyksiköiden monipuolistuminen.

Tämä muutossuunta herätti minussa laajempaa pohdintaa kunnallisten palveluiden tulevaisuudesta. Julkisten palveluiden vahvuutena on aikaisemmin voitu pitää niiden tasalaatuisuutta. Kunnallinen päivähoito on hyvä esimerkki julkisin varoin tuotetusta palvelusta, joka on saavuttanut merkittävän aseman perheiden arjen tukijana. Tähänastisessa julkisten palveluiden tuottamisessa on ollut keskeistä julkisen vallan

vahva ohjauksellinen ote palveluiden tarjoamisessa sekä laadunhallinnassa. Tämä ohjauksellinen ote on kuitenkin vähentymässä, joka asettaa mielestäni haasteen julkisen päivähoidon ohjaukselle ja laadunhallinnalle. Kuinka voidaan taata kuntalaisille yhtäläiset päivähoitopalvelut niin palvelutason kuin laadun näkökulmasta riippumatta esimerkiksi asuinalueesta, joka on keskeinen tekijä perheiden valitessa päivähoitopaikan valinnassa. Päättävävallan siirtyminen yksiköille antaa heille mahdollisuuden kohdata asiakkaiden tarpeet entistä paremmin, mutta luo mielestäni riskin palveluiden eriarvoistumiselle. Uskonkin kunnallisten sekä valtakunnallisten laadunhallintaa ja – arviointijärjestelmien sekä uudistuvan varhaiskasvatuslain merkityksen korostuvan julkisten palveluiden järjestämisessä.

Tutkimuksen toteuttamisessa pidin tärkeänä suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä, joiden kautta uskoin pystyväni lisäämään tutkimuksen luotettavuutta sekä tukemaan omaa tutkijanroolia. Onnistuin tässä mielestäni hyvin, vaikka tutkimuksen tiivis toteutusaikataulu asettikin haasteita tutkimuksen toteutukselle. Koen, että kyselylomakkeen toimivuus olisi tullut testata ennen sen lähettämistä työntekijöille. Tällä tavalla tutkimustuloksia voitaisiin pitää entistä luotettavimpina. Kyselylomakkeen teknisessä toteutuksessa ilmeni ensimmäisten vastauspäivien aikana teknisiä vaikeuksia, jotka estivät vastaamisen. Vika saatiin kuitenkin nopeasti korjattua, mutta on mahdollista, että kyselyn toimimattomuus on vaikuttanut joidenkin työntekijöiden vastausaktiivisuuteen, sillä päivähoidon työntekijöillä on usein hyvin rajattu mahdollisuus tietokonetyöskentelyyn. Esimiesten haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, vaikka niiden tekeminen olikin minulle uusi haaste (vrt. Hirsjärvi ym. 1997, 195). Koen, että hyvä perehtyneisyys aiheeseen auttoi minua rakentamaan hyvän haastattelurungon, jonka avulla pystyttiin korostamaan päiväkodin johtajien subjektiivisia kokemuksia. Myös teemahaastattelun valinta osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä se mahdollisti haastattelutilanteiden etenemisen haastateltavien subjektiivisten näkemysten johdolla.

Tutkimuksen tuloksia pohdittaessa on tärkeää muistaa, että ne koskevat vain päiväkodin johtajien ja päivähoidon työntekijöiden näkemyksiä palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoidon laatuun. Laatu on siis tässä tutkimuksessa saanut subjektiivisen määritelmän heidän näkökulmasta eikä tutkimustuloksien voida katsoa koskevan lapsien tai vanhempien näkemyksiä palve-



lutuoteperusteisuuden vaikutuksista päivähoiton laatuun. Laadun määrittely oli erittäin haasteellista, sillä sen määrittelyn rajausta heijastui oleellisesti tutkimuksen toteutukseen. Omassa laadun määrittelyssä ja rajauksessa oleellista oli palvelutuoteperusteisuus ja sen tuomat muutokset päivähoitoon. Onnistuin mielestäni hyvin käsittelemään päivähoiton laatua juuri palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden näkökulmasta.

### **Jatkotutkimusaiheita**

Aihe tulee olemaan erittäin keskeinen Jyväskylän päivähoitossa seuraavien vuosien aikana, joten jatkotutkimusta tarvitaan. Suoriteperusteisuutta on tutkittu pilottiyksiköiden osalta ja tutkimustulokset ovat olleet rohkaisevia. On kuitenkin huomioitava, että nämä yksiköt ovat olleen halukkaita lähtemään mukaan kokeiluun, mikä takaa sen, että yksikön sitoutuminen ohjausmallin noudattamiseen on hyvä. Myös viiden toimintayksikön perehdyttämiseen on voitu panostaa huomattavasti enemmän resursseja, mitä voidaan kohdistaa koko kunnan siirtyessä palvelutuoteperusteiseen toiminnan ja talouden ohjausmalliin. Jatkossa olisi mielestäni tärkeää tutkia, minkälaisia vaikutuksia uudella ohjausmallilla on ollut työhyvinvointiin ja päivähoiton laatuun niissä yksiköissä, joissa uuden ohjausmallin käyttöönotto ei ole perustunut omaloitteisuuteen tai vapaaehtoisuuteen.

Toinen tärkeä jatkotutkimusaihe liittyy yksiköiden johtajien osaamisen arviointiin. Taloudellisen ja hallinnollisen ajattelun voimistuminen myös päivähoitossa uudistaa merkittävästi johtajien osaamistavoitteita. Tällä hetkellä päivähoiton yksiköiden johtajien koulutuksen voidaan katsoa olevan keskittynyt kasvatustieteelliseen osaamiseen. Mielestäni olisi tärkeää tutkia jatkossa, minkälaista osaamista johtajilta nykyään vaaditaan päivähoitossa. Onko johtajilla riittävästi koulutusta ja osaamista muuttuvan kuntajohtamisen vaatimista osa-alueista. Tällä tutkimuksella olisi suuri merkitys koulutuksen arvioinnissa ja kehittämisessä.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena mieleeni nousi ajatus päivähoiton laadun tutkimisesta lasten näkökulmasta. Tähän tutkimukseen osallistuneissa päivähoitoyksiköissä oli toimintaa uudistettu esimerkiksi ryhmien muodostamisen, pienryhmätoiminnan, henkilöstön työaikojen ja arjen rutiinien näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia,

kuinka esimerkiksi yksilöllinen huomiointi tai arjen kiireettömyys on kehittynyt lapsen näkökulmasta.

## LÄHTEET

A 16.3.1973/239. Asetus lasten päivähoidosta. Asetus säädöstietopankki Finlexin sivuilta. Viitattu 29.9.2011. Finlex, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Alila, K. 2003. Laadunkehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä.

Hakanen, P. 2011. Suoritusperusteisen budjetoinnin vaikutukset talouteen ja työhyvinvointiin. Pro Gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston, Kauppakorkeakoulu.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005, Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10. uud.p. Helsinki: Tammi.

Hujala, E., Lindberg, P., Nivala, V., Parrila, S., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto: varhaiskasvatuskeskus.

Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 2001. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma. 2010. Viitattu 2.10.2012.

[Http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/38242\\_JKLvasu.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/38242_JKLvasu.pdf)

Kalland, M. 2011. Päivähoito kiintymyssuhdeteorian valossa. Teoksessa Varhaislapsuuden tunnesiteet ja niiden suojeleminen. Toim. Kalland, M. & Sinkkonen, J. Helsinki: WSOY, 147–172.

Kananen, J. 2008. Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvonen, J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kinos, J. 2002. Katsaus varhaiskasvatuksen muutoksiin. Teoksessa Päivähoito muutoksessa. Toim. Korhonen, R. & Neitola, M. Varhaiskasvatus 90 Oy, 4-15.

Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelunjärjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet. 2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

L 19.1.1973/36. Laki lasten päivähoidosta. Laki säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 28.9.2012. Finlex, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. 2004. Toim. Alila, K. & Parrila, S. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2007. Viitattu 2.9.2012.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/), KvantiMOTV, mittaaminen, muuttujien ominaisuudet.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nummenmaa, A R. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu ja sen kehittäminen. Teoksessa Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Toim. Alila, K. & Ruokolainen, R. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö, 81-89.

Parrila, S. 2004. Laatu päivähoitoa koskevassa varhaiskasvatustutkimuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Toim. Alila, K. & Ruokolainen, R. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö, 69-80.

Pihlaja, P. 2004. Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä eilen ja tänään. Teoksessa Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Toim. Alila, K. & Ruokolainen, R. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö, 15-26.

Pokki, S., Ekroos, V. & Kauhanen, J. 2012. Suoritusperusteisuus – kohti kannattavaa kuntataloutta. Vertikal Oy.

Päiväkotien laatuksiteerit. 2000. Oulu: Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskus.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Viitattu 10.10.2012.

Ruusuvuori J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. Ruusuvuori J. & Tiittula, L. Tampere: Vastapaino, 9-21.

Saari, S. 2006, Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa: MIDO OY.

Tasala, M. 2012. Suunniteltu lapsuus. Kasvu - varhaiskasvatuksen ammattilaisille 1, 2, 16-18.

Tuosa, P. 2012. Uusi julkisjohtaminen päivähoidossa – case suoriteperusteinen budjetointi. Licensiaattityö. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos. Viitattu 26.9.2012. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120356/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120356.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120356/urn_nbn_fi_uef-20120356.pdf)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Stakes. Saarijärvi: Gummer Kirjapaino Oy.

Vesterinen, M-L. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden visio, muutokset ja haasteet. Teoksessa Sote-ennakointi – sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Toim. Vesterinen, M-L. Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymä, 121–126.

Viitasaari, L. Uudistuva johtaminen päivähoitossa. Teoksessa Sote-ennakointi – sosi-  
aali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Toim. Vesteri-  
nen, M-L. Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymä, 127–130.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselyn esipuhe.

Hei,

Olen neljännen vuoden sosiaalialan opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja suoritan opintoihin liittyvää opinnäytetyötä yhteistyössä Jyväskylän päivähoidon kanssa. Aiheena on työntekijöiden kokemukset palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikutuksista päivähoidon laatuun. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, miten työntekijät kokevat PATU -ohjausmallin vaikuttaneen päivähoidon laatuun ja miten aiemmin suoriteperusteinen budjetointi -nimellä toiminut hanke on kehittänyt yksiköiden toimintaa.

Kyselyyn vastaamalla sinulla on mahdollisuus olla mukana kehittämässä Jyväskylän päivähoitopalveluita. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys ole niistä tunnistettavissa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastausaikaa on perjantaihin 28.9.2012 klo: 17.00 asti.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=45807795&chk=7S8NWFZ3>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Eemil Myllylä

Sosiaalialan koulutusohjelma  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
xxxxx@xxxx.xx  
puh. xxx-xxxxxxx

## Liite 2. Kyselylomake

### **Työntekijöiden kokemuksia palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoiton laatuun**

Seuraavat kysymykset kartoittavat kokemuksianne yksikössänne käytössä olevan palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan suunnittelumallin (PATU) vaikutuksista päivähoiton laatuun.

Kysely on jaettu viiteen osaan, joissa tutkitaan PATU -mallia kolmesta näkökulmasta: henkilöstö, talous sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus. Toivon teidän pohtivan kysymyksiä PATU -mallin näkökulmasta ja kuinka se on teidän yksikössänne vaikuttanut päivähoiton laatuun sen käytössä olon aikana.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta toivon teidän vastaavan kysymyksiin totuudenmukaisesti ja rehellisesti.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys ole niistä tunnistettavissa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

#### **1.Työskentelen**

- ☐ päiväkodissa
- ☐ perhepäivähoitajana
- ☐ päiväkodin kerhossa
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

#### **2.Olen työskennellyt nykyisessä toimintayksikössä**

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ yli 3 vuotta

#### **3.Työntekijän vaikutusmahdollisuudet yksikössä tehtäviin päätöksiin ovat parantuneet PATU -mallin johdosta**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

#### **4.Työntekijän vastuullisuus on korostunut merkittävästi uuden talouden ja toiminnan ohjausmallin johdosta**

- ☐ Täysin samaa mieltä

- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**5.Vastuut, työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeästi määritelty työyhteisön sisällä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**6.Henkilöstön työhyvinvointi on parantunut uuden toiminnan ja talouden ohjausmallin ansiosta**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**7.Kasvatushenkilöstön määrä täyttää aina lakien ja asetusten rajat**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**8.Henkilöstön mahdollisuus osallistua koulutuksiin on**

- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Melko hyvä
- ☐ Melko huono
- ☐ Erittäin huono

**9.Talousasiat korostuvat yksikössäni liikaa perustehtävään nähden**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

☐ En osaa sanoa

**10. Taloudellinen vastuu ja vapaus edistävät laadukkaan päivähoidon toteutumista**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**11. PATU -mallin keskeisenä periaatteena on antaa toimintayksikölle mahdollisuus palkita työntekijöitä taloudellisesti hyvin suunnitellusta ja toteutetusta työstä esimerkiksi rahallisin palkkioin toimintavuoden lopuksi. Pidän tätä hyvänä kannustimena kohti laadukkaampaa päivähoitoa.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**12. Lasten osallisuus toiminnan ja ympäristön suunnittelussa on parantunut viimeisen kolmen vuoden aikana**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**13. Sisällön suunnittelun ensisijaisena lähtökohtana on**

- ☐ lapsen toiveet ja tarpeet
- ☐ taloudelliset resurssit
- ☐ henkilöstön osaaminen
- ☐ vanhempien mielipiteet

**14. Palvelutuoteperusteinen talouden ja toiminnan ohjausmalli on edistänyt lapsilähtöisen toiminnan toteutumista**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä



☐ En osaa sanoa

**15.PATU -malli on parantanut työntekijän mahdollisuutta huomioida lapsi sen ikä- ja kehitystason mukaisesti**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**16.Erityisen tuen tarpeen omaava lapsi huomioidaan työtehtävien resurssoinnissa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**17.Varhaiskasvatusympäristön luomisessa kaksi tärkeintä lähtökohtaa ovat**

- ☐ tilojen turvallisuus
- ☐ resurssit ja materiaalit
- ☐ aiemmat toimintamallit
- ☐ lasten toiveet ja tarpeet

**18.Vanhempien mahdollisuus osallistua yksikön toiminnan suunnitteluun ja sen arviointiin on**

- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Melko hyvä
- ☐ Melko huono
- ☐ Erittäin huono

**19.Arjen keskellä käytäville kasvatustilaisuuksille on riittävästi aikaa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**20.Kasvatuskumppanuutta yksikössämme kuvaa parhaiten**

- ☐ ajan puute
- ☐ molemmin puolinen kunnioitus
- ☐ avoimuus
- ☐ tasavertaisuus

**21.Minkälaisia positiivisia vaikutuksia palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla (PATU) on ollut päivähoitoon omassa yksikössäsi?**

---

---

---

---

**22.Minkälaisia negatiivisia vaikutuksia palvelutuoteperusteisella talouden ja toiminnan ohjausmallilla (PATU) on ollut päivähoitoon omassa yksikössäsi?**

---

---

---

---

**23.Miten palvelutuoteperusteista talouden ja toiminnan ohjausmallia tulisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?**

---

---

---

---

**24.Mitä muuta haluaisit sanoa?**

---

---

---

---

### Liite 3. Haastattelurunko

- Toimintayksikkö
  - o Henkilöstön määrä
  - o Lapsimäärä
  - o Toimintayksikön varhaiskasvatuspalvelut
  
- Suoriteperusteisesta budjetoinnista kohti palvelutuoteperusteista talouden ja toiminnan ohjausmallia
  - o pedagogiikka
  - o varhaiskasvatusympäristö
  - o ryhmäjärjestelyt
  - o taloudelliset tekijät
  - o työntekijöiden työhyvinvointi
  - o vanhempien ja lasten tyytyväisyys hoitoon
  - o työntekijöiden sitoutuneisuus
  - o positiiviset/negatiiviset kokemukset?
  
- Johtajuus
  - o johtajan työnkuvan muuttuminen
  - o talous: osaaminen/johtaminen
  - o pedagoginen johtaminen
  - o kaupungin ja hallinnon tuki
  
- Henkilöstö
  - o henkilöstön kehittämistarpeet
  - o henkilöstöressurssien riittävyys
  - o työnkuvan muuttuminen
  - o lisääntyneet vastuut ja vapaudet
  
- Taloudelliset tekijät
  - o palkitsemiskulttuuri: rahallinen palkkio ja laadukas päivähoito
  - o yksikön kulujen ja menojen kehitys

- Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus
  - o vanhempien ja lasten osallisuus
  - o yksilöllinen hoito ja kasvatus
- Tulevaisuus

## Liite 4. Tutkimuslupahakemus

JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI  
Lasten päivähoitopalvelut

Kilpisenkatu 1, 3 krs.  
PL 341, 40101 Jyväskylä  
Puh. 014 266 3090  
etunimi.sukunimi@jkl.fi  
[www.jyvaskyla.fi/paivahoito](http://www.jyvaskyla.fi/paivahoito)

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS  
10.9.2012

### ANOMUS LASTEN PÄIVÄHOITOPALVELUISTA SAATAVIEN TIETOJEN HANKINTAAN JA KÄYTTÖÖN TUTKIMUKSESSA TAI SELVITYKSESSÄ

#### 1) Tutkimuksen nimi

Työntekijöiden näkemyksiä palvelutuoteperusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoitoon laatuun.

#### 2) Tutkimuksen toteuttaja, tekijät ja ohjaajat

Tutkimuksen tekijä: Eemil Myllylä

osoite: [REDACTED]

puh. [REDACTED]

e-mail: [REDACTED]

Oppilaitos: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointi yksikkö, sosiaalialan  
koulutusohjelma.

Opinnäytteen ohjaaja: Timo Hintikka

osoite: [REDACTED]

puh. [REDACTED]

e-mail: [REDACTED]

#### 3) Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja ajoitus

Tutkimuksen taustalla on Jyväskylän päivähoitoon siirtyminen palvelutuoteperusteiseen talouden ja toiminnan ohjausmalliin kaikkien toimintayksiköiden osalta vuonna 2013. Aiemmin suoriteperusteinen budjetointi nimellä toiminut malli on ollut Jyväskylän päivähoitossa pilotoinnin alaisena vuodesta 2010 lähtien. Uuden toimintamallin vaikutuksia taloudellisuuteen ja työhyvinvointiin on tutkittu mm. Hakasen (2011) toimesta, ja tulokset ovat olleet rohkaisevia.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmat ovat:

1. Miten työntekijät arvioivat palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin vaikuttaneet päivähoitoon laatuun?
2. Miten työntekijät ja esimiehet arvioivat palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan ohjausmallin sopivuutta päivähoitoon?

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota hyödyllistä lisätietoa pohdittaessa muiden julkisten palveluiden siirtymistä suoriteperusteisuuteen. Toinen tärkeä tavoite opinnäytetyölleni on

JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI  
Lasten päivähoitopalvelut

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS  
10.9.2012

Kilpisenkatu 1, 3 krs.  
PL 341, 40101 Jyväskylä  
Puh. 014 266 3090  
etunimi.sukunimi@jkl.fi  
[www.jyvaskyla.fi/paivahoito](http://www.jyvaskyla.fi/paivahoito)

selvittää, miten työntekijät arvioivat suoriteperusteisen budjetointimallin pilottivaiheessa saatujen käyttäjäkokemusten kehittyneen nykyhetkeen asti.

Tutkimukseni aineistonkeruun on tarkoitus käynnistyä välittömästi tutkimusluvan hyväksymisen jälkeen. Aineiston keruu kestää kaksi viikkoa, jonka jälkeen käynnistyy tulosten analysointi ja pohdinta. Tutkimuksen on määrä olla valmis vuoden 2012 loppuun mennessä.

Olen ottanut etukäteen yhteyttä seuraaviin toimintayksiköihin ja sopinut yhteistyöstä:

[REDACTED]

Yhden päivähoitoyksikön esimiestä en ole tavoittanut enkä täten vielä hakemuksen lähettämishetkellä ole sopinut yhteistyöstä:

[REDACTED]

#### 4) Tutkimusaineisto

Tutkimuskohteena on Jyväskylän päivähoidon ne viisi (5) toimintayksikköä, jotka olivat mukana suoriteperusteinen budjetointi -mallin (SPB -mallin) pilottivaiheessa. Tutkimukseni ensimmäisessä osassa kerään tutkimusaineistoa toimintayksiköiden henkilöstölle teetettävällä kyselylomakkeella, jossa kartoitetaan heidän näkemyksiä palvelutuoteperusteisen suunnittelumallin sopivuudesta päivähoitoon. Erityisenä huomion kohteena kyselyssä on uuden suunnittelumallin vaikutus päivähoidon laatutekijöihin. Vastaajilta selvitetään ainoastaan tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot, joita ovat vastaajan työtehtävänimike sekä onko vastaaja työskennellyt ko. yksikössä SPB – hankkeen käynnistymisestä asti. Tutkimukseni toisen osan tavoitteena on selvittää toimintayksiköiden esimiehiä haastatteleamalla, mitkä ovat olleet heidän näkemyksen mukaan suurimmat muutokset palvelutuoteperusteisen talouden ja toiminnan suunnittelumallin toteutumisessa heidän yksikössään pilotointivaiheen päätyttyä. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla tuoda esille esimiesten näkökulmia siitä, minkälaisia vaikutuksia talouden ja toiminnan ohjausmallilla on ollut päivähoidon laatuun.

Tutkimusaineistoa käytetään vain kertakäyttöisesti tässä hakemuksessa nimettyyn ja yksilöityyn tutkimukseen. Tutkimusaineistosta saatavia tietoja käytän 17.9-31.12.2012 välisenä aikana, jonka jälkeen ne hävitetään.

#### 5) Tutkimusaineiston suojaus, säilyttäminen ja hävittäminen



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI  
Lasten päivähoitopalvelut

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS  
10.9.2012

Kilpisenkatu 1, 3 krs.  
PL 341, 40101 Jyväskylä  
Puh. 014 266 3090  
etunimi.sukunimi@jkl.fi  
[www.jyvaskyla.fi/paivahoito](http://www.jyvaskyla.fi/paivahoito)

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi tunnistaa. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä henkilönimet muutetaan peitenimiksi ja haastateltavien nimi- ja osoitetiedot hävitetään. Äänitallenteet tuhoetaan, kun haastattelujen kirjaaminen on tarkistettu. Haastattelun luottamuksellisuus turvataan niin, että siitä tehtyä äänitallennetta käsittelee ainoastaan tutkimuslupaa hakeva tutkija.

Kyselyssä selvitetään tutkittavien anonymiteetin turvaamiseksi vain tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot eikä esimerkiksi yhteystietoja tai henkilötietoja selvitetä lainkaan. Kysely toteutetaan sähköisen vastauslinkin kautta. Kyselyn tuloksiin pääsyyn tarvittavat kirjautumistunnukset ovat ainoastaan tämän lupahakemuksen tekävällä tutkijalla. Kysely on voimassa 10.11.2012 asti, jonka jälkeen siellä oleva aineisto poistetaan.

## 6) Palaute tuloksista

Päivähoitopalveluille toimitetaan raportti tutkimustuloksista opinnäytetyön valmistuttua.

Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. En myöskään käytä saamiani tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta henkilötietoja sivulliselle. Tietoja käytän vain kohdassa 4 määriteltynä aikana ja suojaan, säilytän ja hävitän tiedot edellä kuvatusti.

Päiväys 11.9 / 2012

  
Allekirjoitus

Lupa voidaan postittaa vain yhdelle henkilölle, jos on useampi hakija ei kyllä, kenelle:

Nimi ja osoite:

**Liitteenä** Tutkimussuunnitelma

Tutkimuslupa myönnetty:

Jyväskylässä 13/9 2012  
Maija-Riitta Anttila  
Päivähoidon johtaja 